# 平台转型

## 企业再创巅峰的自我革命

陈威如 王诗一 著

余卓轩 统筹

PLATFORM TRANSFORMATION

平台战略2.0

传统企业应对严峻现实、实现转型升级的战略和方法论

引领变革时代战略、人才、组织的自我颠覆与创新

中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

# 版权信息

书名:平台转型

作者:陈威如;王诗一

ISBN:9787508657660

中信出版集团制作发行

# 推荐序
# 用平台战略找到企业转型的突破点

**刘强东**

（京东商城创始人、董事局主席兼首席执行官）

要成就一家伟大的企业，需要有坚定的信念和坚韧的地基。《平台转型》一书，既是关于地基，也是关于信念。对于京东来说，我们一直强调这几点：为消费者带来更好的体验，把员工与供应商当作真正的伙伴，为社会创造更多的价值与打造更高效的运营方式。

京东的核心竞争力其实也来自于此。京东这些年来的一些最重要的决定，都和这些信念一致——最初从中关村的线下商店改为互联网销售，是为了让顾客节省买东西的成本；建立自有的物流体系，发展智能物流，让顾客拿到货物的时间更短，降低人工的出错率；拓展“京东到家”，让顾客能享受到的产品更加丰富；改造开放的供应链系统，让供应商在我们京东平台上更赚钱，也更方便；成立金融集团，开发众筹产品，降低门槛，让更多人参与到新产品、新公司的进程中。

所以，当我读到《平台转型》这本书的时候，就好像遇到了一位相知多年的老朋友，发现原来大家的很多想法都是非常趋同的。

书中所讲的平台转型的方法包括找到行业里最值得突破改革的点，排除价值链中的信息屏蔽者、价值垄断者、成本虚高者，利用平台商业模式来缩短不高效的产业链，让信息自由流动。这其实很好地描述了创业十几年来京东一直在做的事情——我们就是想通过各种方法，把零售

的环节缩短，把线下高租金的店铺去除，让信息透明化，以此为社会创造价值。

正因为“去中间化”“去中心化”“去边界化”这些书中提及的特点，平台型企业为所有商家降低了很多过去的门槛，简单地说，就是使任何人都有了发展的机会，让小众的商品也有市场。京东去做股权众筹、京东白条等业务，也有着这样的初衷。在中国，有广阔的农村市场，有着大量的心怀梦想的年轻人、农村人、普通市民，而平台商业模式带来的改变，能真正做到“不拘一格降人才”，为这些人带来突破人生的可能。

书中强调的另一个转型方法，是当企业转型做平台的时候，需要跨界突破，要邀请很多合作伙伴甚至竞争者来进行整合。这一点我也非常有感触。2015年在京东到家、众包、众筹等业务中，平台的意味更浓，和以前的直营业务模式有着一些差异。我们邀请了线下的商家，甚至是原来的竞争者来参与我们的事业。这样的转型方法，虽然会带来一定范围内的震荡，需要颠覆掉原来自身的业务，但可能代表了发展趋势和未来的机会所在。

更难能可贵的是，《平台转型》这本书的后半部分花了很多笔墨来讲平台转型所需要的文化和价值观，以及如何培养平台型人才——做企业，需要广阔的胸怀，邀请大家一起来赚钱，搭舞台让大家来唱戏，不惜自己等到最后，赚取最后一桶金。愿意投入资源打造平台的企业家，一般都有着兼济天下、合作共赢的心态。在共生共赢中，把员工、供应商，都当作真正的伙伴，一起成长。在京东商城，情况也是如此，每个卖家都是赚钱的，所以那种只有自己赚钱，几乎每个合作伙伴都不赚钱甚至亏钱的业务，我们不会去做。我们也想用书中的方法，来培养更多属于京东自己的人才，自己的兄弟，为了京东的明天而奋斗。

所以，读完整本书的时候，不禁让人掩卷长思。这么多年来，京东所走过的路，摸索出的战略，竟然和《平台转型》书中很多的内容不谋而合，有很多思维都是相通的，有很多话题是我们共同在思考的。书中

的一些方法论给了我们不少具体的启示和借鉴。因此我想要把这本书推荐给更多的企业家、创业者和对“平台转型”感兴趣的人，希望你们读完也有“老友重逢”的感觉。更重要的是，读完以后能够有更多的知识和方法去追寻自己的梦想，改变自己的公司，改造所在的行业，创造全新的价值，让中国公司可以壮大起来，活跃在世界的舞台上，创出属于我们的新世纪！

# 自序
# 缘起与感谢

如果有人问，与企业家的交流中，最常讨论的议题是什么？答案可能会是——“担忧”与“困惑”。在这样一群中国商业社会的中坚力量中，在看起来光鲜亮丽的企业家心头，萦绕的常常是早于其他人对未来能否持续成功的隐忧。

从《平台战略》于2013年出版开始，我们接触到各色各样的企业创始人、高管、投资者和员工，他们热情的想知道企业如何具体地、一步步地把平台模式进行实施、付诸实践，获得永续的竞争优势。企业家的困惑感染着我们，于是，我们开始挑战这样一本以传统产业向平台商业模式及组织形态转型为主题的书籍。从最初的动念到最终的完稿历经了超过2年的时间，这700多个深入调研、创作撰写的日子，就相当于面对一场未知的旅程，却又和一群前瞻的企业领导者并肩摸索着路径，逐渐拨云见日。这段令人兴奋又高强度思考总结的过程，让我们能从他们的实践经验中淬取出精髓，把商业世界中最前沿的理念与解决方案第一时间带给读者。

也因此在撰写的过程中，除了书的内容不断丰富，最令我们感慨的应该是书中案例的演变。出现在书中的案例从第一次交流、思考分析、写成初稿到现在，大多数都已经几易其稿。案例的变化只是在纸面上，然而在现实中，可能意味着惊涛骇浪的改变——这些公司的商业模式、业务、规模、组织都已经有了很大幅度的调整，有的甚至可以用“迥然不同”来形容。这大概也是中国现在商业社会的特点：节奏飞快，变化巨大，机遇此起彼伏，却又稍纵即逝，年初制定目标时可能完全不知道

年中会发生什么事。“不确定感”与“困惑”频频出现。这样的商业环境，导致很多中国公司的商业模式之复杂程度、产业竞争之激烈程度，以及由此引发的运营难度、创新要求，都远高于美国或者欧洲的同行。企业在这样的环境中更需要理论的指导。

正是在这样的背景之下，《平台转型》一书诞生，我们拥抱未知、深度探索的心态，从学者的视角来梳理正在发生的种种现象，期盼在这个阶段，同时在中国独特的商业环境中，从学术和实例相结合的角度，提出一些系统的方法和建议。企业转型是一项系统性的浩大工程，需要十足的耐心、毅力和理论指引。

转型——是传统企业脱胎换骨、突破自我、求新求变的过程。仅仅是鼓起勇气迈出改变的一步就相当困难，遑论要在变化中重生、升华，凤凰涅槃。而转型与创新的区别在于，创新只在求新，不在破旧，转型却是破旧立新，是要破除过去创造成功的优势，然后成长出新的能力，若称其为企业经营生涯中的最大挑战亦不为过。

这正是研读这些经典案例所带来的重要启示。即使未来难以捉摸，即使成功可能是阶段性的，我们也能从中体悟到这些走在前线的企业家的智慧与魄力。而当我们提笔开始写作，仿佛就像开始了一个有趣的良性循环——我们研究的企业在实践的过程中促成了更多完善的书籍内容，而更丰富的内容则让我们用于和企业沟通。一轮接着一轮，我们激发出更多具启发性的讨论和总结。

本书案例聚焦在中国本土企业上，因为他们面对的是全球最严苛却也最诱人的竞争环境。读者可以透过参与他们的旅程，接触到平台转型的原因、思考、和方法。例如洗衣连锁品牌荣昌转型e袋洗过程中的自我颠覆而能成为为全行业导流的平台；京东全面进行从自营模式向平台延伸，用京东到家丰富京东商城、用众包“干掉”京东物流；海尔将大集团打散为小微组织自主经营体，提倡人人都做CEO；韩都衣舍把员工看作合伙人，三人小组制快速应对市场，直接分享利益；泰德煤网的高瞻

远瞩重构行业格局，从经销商角色发展煤炭交易平台；九阳用Onecup新产品玩转平台概念；猪八戒网坚忍九年在服务交易平台上开花结果，不胜枚举。

我们十分感谢这些企业家无私的经验与智慧分享，帮助我们一窥平台企业的奥秘。谢谢海尔董事局主席张瑞敏、京东创始人刘强东、金蝶创始人徐少春、九阳电器董事长王旭宁、东易家装董事长陈辉总裁杨劲、猪八戒网创始人朱明跃、泰德煤网董事长李洪国、荣昌e袋洗董事长张荣耀、韩都衣舍创始人赵迎光、好屋中国董事长汪妹玲、易到用车创始人周航、云衣定制创始人贺宪亭对本书的贡献，还有许多提供宝贵意见的校友、企业家们，无法在此一一列举，特此致谢。

现在，我们把所有提炼过后的思考都呈现在书中，希望读者在各个变化的风口处，无论是从学术界出发，还是从企业实践起航，都能够“莫愁前路无知己”，共襄平台转型盛举。

陈威如 王诗一

2015年12月25日

# 引言

“要采取重大的改变，我们就必须面对相当大的风险。”广播里，一位受访者正充满信心地在介绍公司的最新战略，“但我们知道，有90%的顾客已经告诉我们，只要有机会购买新的相机，他们一定会选购我们具备‘先进摄影系统’的产品！”[注]

这个广播节目叫作《今日高科技》，受邀访谈的罗伯·菲尔仁，职务是战略和商务拓展总监。他所服务的公司——柯达，在当时被列入全球五大最具价值的品牌。

这是1996年2月，当时柯达营业额高达160亿美元，有十几万名员工为其效命，正雄心壮志地开启重大转型的序幕——推出“Advantix先进摄影系统”[注]，该系统被认为是跨时代的代表，虽然和以往的相机一样使用胶卷，却搭配了诸多数码功能。

“用Advantix相机拍摄照片的时候，它会在胶卷感光的同时，生成一幅相应的数码图像。因此，消费者可以在冲洗胶卷之前，通过1.8英寸LCD（液晶显示屏）看到照片效果。如果消费者对刚刚拍摄的照片效果不满意，可以按相机上面的一个按钮，告诉照片冲洗店不要洗出这张照片。”在节目中，罗伯这样介绍。

这当然是柯达历史上伟大的一步，标志着传统胶卷相机开始过渡到数码时代。柯达公开宣布将投入巨额经费，让所有人都能拥有这个划时代的精品。“今天，相机产业正在重塑摄影产品，我们的产品将带动人们的摄影习惯起飞，让他们走得更高更远，实现摄影体验新境界。”[注]这是当时柯达的CEO（首席执行官）费雪在产品发布时说出的豪语。

许多年以后，当我们回顾这一事件，才知道柯达这次转型的失败。非但失败，更导致了柯达自此一路衰退，直到2012年申请破产，终结它将近130年的历史。

对此，人们在讶异与叹息之余，也迫切想知道，为何一个握着数百种与影像技术相关的关键专利的业界龙头，会走入末路。

在研发Advantix的过程中，柯达曾经用心地进行过好几次大规模的市场调研，以希望全方位解决人们的痛点。它聘请诸多第三方调研机构，挖掘人们一直强调的核心需求：消费者想要更好的相片品质、可以自己调整照片规格、能够预览底片画面……事实上，柯达甚至动员了整个相机产业的重要成员，包括佳能（Canon）、尼康（Nikon）、美能达（Minolta）、富士（Fujifilm）等行业龙头，希望一同把以Advantix为代表的摄影系统打造成“最创新的行业标准”。在当时，确实没有哪个已经商业化的技术比这更为先进了，也不存在所谓的竞争者。柯达与其盟友所提出的转型方案，全面解决了上述所有未被满足的需求。㊟更重要的是，它还维持了胶卷的使用，人们依然必须购买胶卷、冲印相片。因为柯达正是依靠售卖胶卷、冲印化料和相纸来赚取主要利润，此举也保护了自己和同行业所有成员的利润池。

这是多么令人兴奋的事。柯达设立了新的行业标准，它与所有产业龙头结为联盟，一度无人可与之竞争，市场购买者心中的需求也获得了满足，一切看上去都是那么美好。

然而，柯达最后为何失败得如此惨烈？

让我们回忆一下在柯达高举转型旗帜的那个年代，世界发生了什么。

当柯达的高层在闭门讨论如何面对相机行业的未来时，越来越多的家庭开始接触到一样有趣的东西：个人电脑的视窗操作系统

（Windows）。微软击败了当时的苹果，让视窗操作系统全面普及化，以至于家家户户的书桌上都出现了一个方方的盒子，里面的画面简单而且易于操作。

这一操作系统所带来的是人们工作方式的革命性改变，以往纸质化的文件书写方式，被计算机上的操作系统所取代，人们开始习惯于电子数字化的浏览与作业方式。其后，互联网的兴起与发展，数字化进一步结合了无所不在的上网功能，激发了人与人之间无限“复制”与及时“分享”的欲望，无论是文件、图表，或是照片，都可以在电子产品的帮助下实现无限复制并与他人及时分享，最终获得他人响应，因此引发了人们的网络社交浪潮。

遗憾的是，即使当初柯达做了全球最大的需求调研，所有用户的回答也都只与照片或相机有关，没有一个关于“分享、互动”的概念，当时人们并不知道自己内心还有这么一个原始驱动力，只有在视窗系统的销售进入高速成长期，才带动了数码相机的普及，落实了用户把一张张照片无限复制、分享给亲朋好友的可能性，这是柯达未能预见的。

时至今日，互动与分享的机制已经成为所有创新产品的必要配备。亚马逊的Kindle电子阅读器所拥有的内容分享功能，让读者可以提出对作品的评价并相互讨论；视频网站也让观众可以即时发表自己的想法，如在中国年轻人中流行的弹幕；就连出版业也在设计一种增强实境（Augmented Reality）的工具，让读者在看书时，能够即时看到其他读者对该章节的评价。这些都是基于人类互动需求所开发的功能。今天，苹果、三星、小米等拥有移动互联功能的智能手机更是全面取代了数码相机，因为不能分享的机制已无法令人满足，人们希望能够在拍摄完的“下一秒”便分享给朋友。

柯达预见了数字化技术的未来，但它忽略了人们情感层面的互动分享需求，因而在转型过程中，不断在旧有的底片冲印技术与数字相机设备之间徘徊，不敢大刀阔斧地推出不具备底片功能，但却易于复制与分

享的全数字相机产品，最终因错失先机而一败涂地。

柯达所错失的，其实是互联网时代一个十分重要的推动力量——网络效应。

这股力量是人类在演化过程中，基于求生本能，所形成的一种渴望被群体接纳的归属需求，在被网络虚拟化后所创造的一种扩散效应。概括地说，网络效应就是指当某种产品或服务的使用者越来越多时，它对人们带来的总体价值与影响便会呈指数式的增长。

假设全世界只有你一个人拥有手机，那么你不能打电话给任何人，手机便无法体现价值。但当亲朋好友都拥有了手机，它的价值便开始出现了。而当全世界每个人都拥有一部手机，在任何时间、任何地点，人们都可以进行彼此间的联系，这时手机产品便会呈现出暴涨式增值。甚至原本没有手机的人也会被迫去购买，否则会被世界抛弃。

如果所有人都能用智能手机拍照，且下一刻便可以相互传输，那么你手中捧着的那台高品质但必须等待几天才能洗出画面的相机，便丢失了大众价值，这就是网络效应。换言之，网络效应代表的是人类行为当中一种非常原始的力量，它驱动着我们想与更多人联结，驱动着我们想与更多人分享一切。

于是某种创新的企业模式便诞生了。

它设立了特定机制捕捉这股力量，借由网络效应连接不同的群体，调动各方参与，满足人们未被满足的需求，这就是“平台”商业模式。

QQ与微信的出现让人与人之间的联结更为紧密，让分享无所不能；阿里巴巴的出现联结了国内外的中小企业，让交易变得更为便捷；就连许多传统企业也在朝平台模式转移。比如万达不惜裁员，也要改变商业地产模式，让零售业不再挤在密闭的空间里计算平效，而把新一代

的商业地产打造成全新的生态环境，建立群众喜爱的艺廊、影院、游乐场、SPA场馆，甚至室内沙滩，大幅降低纯零售商户比例，提高体验式的互动环境，以聚集人潮，借以启动网络效应。一些传统的煤炭流通企业不再进行单向的物流业务，而是打造信息分享以及交易平台，凝聚以往产业链中的所有成员，让采购方、供应商以及资金流、物流等服务提供方，甚至包括以往的主要竞争对手，彼此互动，通过对接所有人的需求，提供全新的商业价值。

这类我们称之为“平台”的企业呼应了商业世界的三大趋势——“去中间化”“去中心化”“去边界化”。正是这股浪潮击垮了柯达。曾经柯达在全球各地都铺有冲印店，为人们提供洗印服务，用以分享、陈列。如今人们可以自行在家中打印彩色照片，更能随时用手机传输照片给亲朋好友，这便是去中间化；曾经囿于照相技术的昂贵与难以普及，照片中的影像几乎都是影视明星或知名人士，如今社会各阶层的人都能随时随地拍照，微信、脸书、Instagram（一款允许用户抓拍、处理并分享图片的应用程序）等应用程序更让人们可以建立社群，以公布照片，分享生活点滴，这便是去中心化；曾经只有像柯达这样的胶卷企业得以生产相机给消费者，如今手机、平板电脑等智能设备都把照相功能视为标配，苹果、小米、三星这些非传统照相业的企业几乎垄断了市场份额，这便是去边界化。

信息技术的发展帮助人们更快实现连接（去中心化）、供需匹配更加高效（去中间化）、产业边界日益冰消瓦解（去边界化），这些趋势都反映出“平台”概念的重要性。正如我们将在本书所研讨的，平台概念的诞生便是为了应对这三大趋势所带来的商业环境变革。

写作本书的目的，在于启发企业正视网络效应的力量，采取平台商业模式，让企业获取通往未来道路的勇气。

平台转型，是一个必须结合企业经营者的智慧、激情、远见和严谨的战略规划、组织调整、文化重塑的系统过程，企业若能通过本书掌握

每一关键步骤，就能走上平台转型之路。

然而，转型想要成功，除了聪明地去领悟战略方法，更重要的是必须拥有敢于拥抱平台的“心境”。曾经的手机巨头诺基亚，就是因为缺乏转向平台模式的心态而节节败退，岌岌可危。

在2007年，诺基亚拥有全世界49%的手机市场份额，是全球最有价值的品牌之一，当时苹果才占不到3%的市场份额，然而短短4年后，整个情况完全反转。这一次，是诺基亚的市场份额仅剩3%[注]，它的移动电话业务在之后便被微软收购。讽刺的是，当2011年，诺基亚新聘用的首席执行官为所有员工做激励讲话时，他把公司所面对的困境比喻成“我们正站在一个燃烧的平台上”[注]，来阐述苹果与谷歌所带来的威胁。然而自始至终，诺基亚都没有成功进行平台转型。

一篇深入诺基亚内部研究其转型过程的最新研究成果指出[注]，当人们重新审视这家企业的失败，发现当初诺基亚就像一个僵化的帝国，由于高层极端的喜怒无常，对组织变革施加极端压力，蔓延于组织中的恐惧使得中层管理者采取短期措施，尽做表面功夫，各人自扫门前雪，甚至隐瞒真实状况，最终导致企业面对转变时全面失灵。威权僵化的层级制度，无法驱动人心的管理方法，才是它失败的主因。

诺基亚在全盛期时拥有近60 000名员工，光是研发部门便分布在全球26个国家，为全世界输出2亿部手机，带来300亿欧元的收入。这些成就，都是在诺基亚一如既往的领导结构与组织文化下所取得的。然而，面对新时代，过去辉煌的组织为什么不能再造盛世荣景？

如果我们将其对比苹果与谷歌，情况便稍微明朗。苹果重视软件创新及平台生态圈的程度远远大于诺基亚，因为软件的内容带来人与人之间的互动，更能让网络效应充分地获得扩散。而诺基亚极端倾向性的重视硬件，关注通话品质、摔到地上不会坏，最终握在每一个人手里的只是一部独立使用的手机，而非连接人与人之间的满足网络化生活的移动

工具。同时，苹果积极开发音乐商城iTunes与应用商城App Store，吸引数十万软件工程师、程序员为苹果系统开发创新、好玩的应用产品，满足个人多元化的需求，最终成为联结各种群体需求的平台。这体现出苹果领导层的远见，并准确地引导了中层管理者与旗下工程师，这是团队良好心境的成果。而连硬件都没有生产的谷歌，也因为拥有更为开放的文化，后来发展安卓操作系统，结合生态圈各方力量，成为移动电信业的领导平台。

反观诺基亚，曾经引以为傲、充满执行力的层级组织加上被拧紧发条、施加压力的员工，这样的企业文化在硬件制造、仿如工业时代的标准生产流程里有它的优势，但在平台的时代，却成了阻碍组织发展的最大硬伤。

因此本书除了解析平台转型的规则以外，也规划了相当的篇幅去探讨发展新世代的企业文明必须建立的软实力，以避免企业重蹈柯达、诺基亚的覆辙。我们书中将列举韩都衣舍、海尔等企业正在进行的组织结构创新，来窥视企业如何通过领军者心态的转变，达到各层级文化革新的效果，最终迈入平台时代的转型路径。

最后，我们必须强调，以往像柯达、诺基亚如此大型的企业出现转型困境时，人们惯于把这些案例当作个案来研究，其实这是海啸到来之前的第一波浪，击倒了最明显的标杆。

时代的改变就像一张看不见的网，从金字塔的顶端覆盖下来，扩散到文明的每个角落。时至今日，所有人都应该感觉到了——每个产业，每个环节，都在急速遭到变革的洗礼。

所以无论你是知名企业的主管，还是中小企业的老板，都避不开这一波蔓延了数十年，正在全面侵袭人类商业文明的浪潮，它包括互联网的全面普及，物联网的迅速扩张，以及人们对产品价值的重新定义。而这些现象会逐渐成为常态：产业信息透明化，市场需求多元化，创新迭

代变得难以想象得迅速，信用风险、库存风险越来越能够被预测。同时，消费者开始参与制作和研发的流程，专家和业余爱好者的界线不再清晰，并且我们看见所有行业的边界都变得模糊，过往的一切，都面临着被重新定义。

我们正在驶入一个混沌而刺激的时代，而这一切只是开端。

平台商业模式的出现，恰恰准确地捕捉了这些以往令人费解的现象与充满不确定性的新时代特征，并协助企业重塑所能提供的价值。产品不再只是买低卖高，服务也不再只是满足单向需求，企业将一改过往的作风，打造出能够引爆人们原始驱动力的产品，改变人们的消费行为，也改变人们的生活节奏。而在盈利的同时，企业更可以筑起强大的生态体系，为其联结的各方群体提供更广泛且更深刻的体验。

在过往的商业环境中，产业价值链是线性、单向的，就像一排工整行走的蚂蚁，而你我仅是当中的一只蚂蚁，跟着既定的秩序和步伐前行，只能看到前面的那一只，看不见整个队形、起始点与终点。

平台转型则将你我抽离出那支队伍，让我们置身高空，鸟瞰全局，进而了解产业的全状，以及它的演化方向。本书不仅可以提供转型的方向与启示，更能帮助你规划进行平台转型的蓝图。而对于以网络效应为核心的平台式企业应如何通过帮助相关成员的成长，通过协助多方共赢，达到自我提升的目标，也贯穿本书所有章节。同时，书中提供了诸多案例，让读者能够更具体了解各行各业在这波浪潮中的应对方法。

企业需要转型，便代表企业自身能提供的价值已经与市场的核心需求背道而驰，通过理解平台转型的精髓，你将窥视到现代商业行为背后的真实驱动力，如此一来，便能找到局部或全面转型的方针，重塑自身价值，再创事业巅峰。

通过本书系统化的解说，你会发现这些方法远比想象中的简单且直

观，甚至会发现这股变革的浪潮对企业而言并非阻力，而是转机，对未来也不再害怕，而是领略到平台转型那股让人雀跃的魅力，帮助自己扬起船帆，破浪前进。

本书的章节架构组织如下：

**第一章 传统行业的痛点——企业为什么要做平台转型**

许多传统行业的痛点在于价值链的链条过长，协同不高效。整个行业过于强调标准化而难以满足个性化需求，以及专业化发展导致“独善其身、各自为政”。我们提出利用平台转型来缩短产业链、带来丰富性和多样性以及进行跨界整合，借以迎向“去中间化”“去中心化”“去边界化”的趋势。

**第二章 平台转型的战略规划**

传统企业进行转型的第一步是进行平台的战略规划。在第二章中，我们将阐述如何对产业价值链进行解构从而设计平台战略。具体做法包括分析价值链的痛点，找到行业里最值得突破改革的点，以及如何决定该价值链中必须“保持”的环节。其次，如何“排除”价值链中的信息屏蔽者、价值垄断者、成本虚高者。最后，如何“引入”新的环节，辅助构成生态圈，带动生态圈的整体升级。

**第三章 平台转型的组织调整**

通过梳理新老业务关系及分析企业手中所掌握的资源，以此选择可能的转型方法。我们通过：（1）新的平台业务和原有的业务是冲突还是协同？（2）新的平台组织该依靠自己的内部力量从零开始建造还是依赖外界既有资源进行合作？—— 这两个考虑因素，归纳成四种不同的转型方式，分别为“转旧为新”“新旧并行”“借助外力”“投资观望”。

## 第四章 平台转型的人才布局

我们探讨如何在公司内部重塑价值体系与使命感，并且建立相应的平台人才发展机制。本章具体介绍文化价值观的重塑、组织认同的确立以及思维模式转化等三种平台转型支柱的持续建设方法。让人才变得更具全局观、自主而跨界，最终实现带领全员转型的目标。

## 第五章 影响平台转型的未来趋势

最后，我们针对商业模式、组织架构、文化价值这三个前述章节已深入探讨过的主题，引出这三个层面的未来。希望读者在阅完本书后，有更多可延伸的领域去探索。

总的来说，本书希望提供读者全面且有系统的思维框架及操作方法，希望协助企业进行组织全员的模式转型、结构转型及能力转型。转型不是企业领导层个人的权力与责任，而是组织内所有命运休戚与共的成员应共同参与的自我更新换代的过程。希望本书的内容，能对目前正处在转型时期的中国企业提供一些方向与思考。

---

1. Animated soft ware,High-Tech Today: Interview with Dr. Robert Farran, Kodak, 1997.
2. Advanced Photo System, APS.
3. The free library,New Kodak Advantix Cameras, films will take pictures further, 1996.
4. Animated soft ware,High-Tech Today: Interview with Dr. Robert Farran, Kodak, 1997.
5. The New Yorker,Where Nokia went wrong, 2013–9–3.
6. Engadget,Nokia CEO Stephen Elop rallies troops in brutally honest “burning platform” memo?2011–2–8.
7. 由欧洲工商管理学院INSEAD的Quy Huy教授及Aalto大学的Timo Vuori教授所撰写的案例《诺基亚：内部人士谈一代科技巨头的兴衰》，2015。

# 第一章
# 传统行业的痛点——企业为什么要做平台转型

PLATFORM TRANSFORMATION

许多传统行业的痛点在于价值链条过长，协同性不高，整个行业过于强调标准化而难以满足个性化需求，以及专业化发展导致“独善其身、各自为政”。我们提出利用平台转型来缩短产业链、带来丰富性和多样性，进行跨界整合，借以趋向“去中间化”“去中心化”“去边界化”。

## 利用平台有针对性地解决痛点

痛点一词最早是指需求方没有被满足的期望和要求，但如今不只需求方有痛点，企业的永续经营也有痛点。企业有如一个有生命的机体，不断地演化进展，一时的成功并不难，难的是长久地卓越经营，不断跃过一波波的创新浪头，解决一个个时代新生的痛点。

处在传统行业的企业有两个痛点来源。

**行业价值链布局上的痛点**——例如所处行业价值链过长增加了无谓的沟通，导致货品的积压和资金的占用；也可能行业上下游协作无序，互相挤压，合作者低质而散乱；再加上历史原因造成的垄断，导致行业缺乏活力与个性，留给市场化运行的容量有限。价值链的结构让企业组织无力创新，想要改变却又被行业环境、上下游合作者、业内巨头所限制，最终拖累之下，积重难返，失去了改变的契机。

**企业持续竞争力的痛点**——例如企业生产的产品不再受到市场欢迎，和消费者渐行渐远；原来的得力干将不再适合新环境，阻碍了企业的发展；也可能有行业外的新竞争者入场，利润空间被挤压得越来越窄；或者企业经历鼎盛时期过后产能过剩，无法与市场需求相匹配；更难受的是经营过程中需要延伸到新领域，跨业经营，却又疲于学习。竞争力的痛点让企业或组织无法抵御变化，以至于利润渐失，地位不牢，最终被时代淘汰。

总的来说，无论是价值链结构上的，还是企业本身经营方面的，如今传统企业主要面临三大类痛点。

### 痛点一：价值链过长

由于历史的发展，传统行业的价值链构成大多一环扣一环，有着较长的上下游结构——从采购、研发、生产、销售、市场、物流，到售后等多个环节，企业选择其中某一个环节进行专业化生产，上游做完交给下游，实现对最终消费者的增值。

**价值链过长，导致信息传递不高效。**无论是产品信息向下传递给消费者，还是采购信息向上传递给供应商，都要经过层层过滤。比如，服装零售行业有一层层的渠道商，零售商防范其他渠道直接接触消费者；二手房买卖依赖中介，中介不会主动把信息原原本本透露给买家和卖家。而在信息传递过程中，常存在丢失，或被故意屏蔽的问题。

**价值链过长，导致反应速度慢。**比如，新闻、媒体、出版等行业，来自于价值链中上传下达的审稿、批复、出版、运输、发行销售的过程，其反应速度无法与直接和观众、读者相连接的新媒体相抗衡。

**价值链过长，还导致沟通变得复杂。**任何一个环节稍有滞后或者停顿，就会影响整个价值链上下游的从业者。比如，整车制造厂商的研发课题要和发动机、电池、材料等多种厂商沟通，营销方案要和媒体打交道，市场推广要平衡4S店和其他渠道，每一个环节都要面对很多实体。

**所以，传统行业平台转型的方向之一，是利用平台商业模式将不高效的产业链予以缩短，通过“去中介化”“去中间化”，让供需双方直接对接，促使信息自由流动。**

传统的产业价值链是单向、直线式的，而平台商业模式运用双边市场思维，弯曲了价值链，使得原来位于传统价值链上下游的不同群体改变了原有角色与关系，简化了价值链流程，帮助交易终端进行直接对接，从而使运作过程更为高效，形成强大的连接效应，这也是平台最为基础的功效。

平台的连接效应不仅能够打破隔阂，帮助供需双方直接完成对接，

实时快速地撮合交易，而且能够帮助企业增强与消费者、供应商、合作者的多方面关联，形成一张巨大的平台网络，创造出共创共享的生态圈。

在这一生态圈中，信息沟通变得畅通无阻，层层阻碍被全部破除，交易成本大大降低，沟通速度加快，更容易让双方碰撞出更多的火花。对传统行业而言，引用平台概念帮助转型，其核心要义便是它转变了企业原有的内外连接机制与利益相关方互动和资源整合方式。

在传统垂直模式中，企业往往通过低买高卖赚差价与信息的不对称来获利，而平台所做的恰恰相反，不仅不阻碍信息的流通，反而极力促成信息在供需双方的直接流转，帮助形成更加精准的匹配，促成交易完成。

例如，打车软件平台，就是充分发挥“连接”效应，快速实时地撮合供需，让交易迅速完成。乘客每提出一次打车需求，就会被迅速发布，传送至周边所有司机的手机终端，仿佛每个乘客都可以分身成数十个自己，而在打车平台上，平台连接的另一边是成千上万的司机。平台把原来不可能被连接的双方连接在一起，让原本难以完成的交易完成，让原来交易成本很高的动作变得简易了。同时，打车平台上还有司机评分、地点选择、加价等方法，进一步满足差异化需求，进一步确保交易达成。在传统模式下，乘客打车的信息传递过程慢且低效，只能等待经过身边的空车。

还有一个例子，旅游网站“去哪儿”是一个机票、酒店、旅行产品的比价平台。在平台上，酒店、航空公司、旅行社和分销商都可以和消费者直接对接，当消费者在“去哪儿”上搜索某条航线的机票时，包括航空公司、旅行社、机票代理等所有票源的供应商都会出现在系统里，消费者可以自主选择价低质优的产品。航空公司和酒店通过把促销优惠信息直接传达给消费者，也可以根据实时预定情况进行收益管理，供需双方都有了更多的弹性空间。而在以往，消费者获得的机票或酒店价格经过

产业价值链条层层加码，航空公司和酒店也很难直接面对消费者进行促销。

又例如房地产行业的创新平台“房多多”，也是这样一个例子。它在平台上连接了价值链上的众多合作者，包含购房者、卖房者、开发商、地产中介和经纪人，不仅覆盖了买卖双方，也直接连接了中介、一手房地产商等，让消费者在网上获得房屋信息以后，有专业的中介和经纪人帮助完成实地看房，达成买卖双方线上线下的聚合效应。而买房过程是复杂的，除了要获取房屋的信息，还需要实地看房以进行多方比较，成交后还有交屋过户等手续，所以如果是单纯地用电子商务的形式把买房和卖房的供需双方连接起来，还是无法实现快速的撮合交易，即使房屋信息能够透明化，要实现房地产行业的全面转型，平台上还需要连接服务者，如中介、经纪人、交易机构，等等。

## 痛点二：过于强调标准化，缺乏个性与特点

标准化、大规模生产、流水线是20世纪商业社会发展的创新标志，显示人类社会从手工业时代进入了机器大生产时代。因此，大多数企业所积累的能力都是为了实现标准化大规模生产而准备的，虽然具有快速、低成本的优点，但很难为消费者进行订制、个性化的生产。

时至今日，消费者变得越来越挑剔，他们想要独一无二的产品，来彰显个性，表达生活态度，同时还希望能够以便宜的价格获得产品和服务。然而，传统企业依然桎梏于标准化的生产和服务，不能满足消费者个性化的需求。

**所以，传统企业的平台转型方向之二，是利用平台商业模式带来的丰富性和多样性，帮助企业推翻大规模生产缺乏个性特点的劣势。**

在平台上，往往汇集了数量众多的群体，他们有的扮演需求方的角色，有的扮演供应方的角色，我们称之为平台的“边”，能够形成规模效

应为对方提供丰富的选项。在传统的垂直模式下，一个企业的生产、销售能力再优秀，也只能提供有限的产品，但是在平台模式下，其生产、销售、供给能力是由其“边”，即参与者所决定的，因而蕴藏着巨大的社会潜力。

而且，平台的规模越大，参与者越多，则平台上产生的服务和商品越丰富，数量越多，从而会聚集更多想要得到多元产品或服务的参与者，刺激创新不断产生。相比垂直模式，平台商业模式所激发的多样性和个性化也得到了极大的延伸。

“淘宝”是典型的平台带来丰富多样性的代表。在淘宝上，不仅涵盖了家常日用商品，就连各种或巧思新潮，或珍奇难觅的商品也都可以找到。由于平台上汇聚了数以百万计的店铺，所以买家再个性化的需求也能够被满足，比如可以握在手中的3D打印笔，便携式的动物B超机器，贴在窗上吸收太阳能的手机充电器，电影《美国队长》中的1∶1漫画盾牌，等等。在传统零售业，如果有一家店铺想要准备如此广阔的商品种类，那商品管理和库存管理都会成为不可能实现的难题。所以，就连线上零售龙头企业京东的总裁刘强东也认为，京东自营部分擅长的是标准化的商品，非标准化的商品只能成立开放平台来操作。[注]

美国Kickstarter众筹网站，也是因为采用平台模式而带来了项目的多样性。Kickstarter网站旨在为有创意特征的小微项目进行市场测试和筹资，2014年，网站共筹款超过5亿美元，意味着平均每分钟吸引超过1 000美元的投资，全年总共支持了22 252个项目成功实现[注]，远远超过任何一家天使投资企业的一年投资项目的总和。

因为平台的聚集效应，平台上的项目内容丰富而多样，特别的创意会获得掌声，专注于创新的投资者也能找到喜欢的项目，许多看似奇怪的创意在平台上获得了拥趸，许多看似平淡但受到消费者欢迎的项目最终均大获成功。每天，在艺术、设计、时尚、电影、游戏、音乐、食

品、出版、技术等各个领域都有新的主意产生，获得追捧而完成投资。越来越多的项目，越来越多的资金，越来越多的类型，越来越多的范围，如滚雪球一般激发着平台的发展，让许多项目贡献者和资金赞助者摩拳擦掌，激动万分。

由于平台能够实现服务和产品的多样性，对参与供需的双方群体有循环促进作用，形成跨边网络效应，即一边用户的规模增长将影响另外一边群体使用该平台所得到的效用，所以当提供产品或服务的“边”越多时，享受产品或服务的“边”也会更多，反之亦然。

同时，平台还有同边网络效应，即当某一边用户规模增长时，会影响同一边群体内的其他使用者得到效用，这一合作的态势会让同行一起把市场做大。

所以同边网络效应和跨边网络效应让平台上提供服务或产品的“群体”，以及享用服务或产品的“群体”都具有积极性，前者有主观动力去满足多样化的需求，后者有信心找到想要的产品或服务。

## 痛点三：“独善其身、各自为政”

传统行业的独立性很强，讲究术业有专攻，即使是进行多元化经营的集团企业，各个事业部之间也相对保持独立，专注于所在的行业。由于企业一般倾向于选择深耕，以积累深厚的经验，为日后做强做大做准备，所以对传统行业的领导人来说，一方面觉得没有必要跨业，以做好自己的本业，另一方面觉得隔行如隔山，跨业的难度太大。

但是市场形势在悄然发生变化。过去，我们能很轻松地回答一个产品的用处是什么，而如今，这个答案却变得复杂起来了。手机不再只是通话的工具，还具有照相、音乐、游戏甚至运动监控等诸多功能，变成移动的娱乐、工作中心。以往，我们能很轻易地划定一个企业或组织属于哪个行业，但是如今，这个问题却变得棘手了。亚马逊公司从商品销

售延伸到了云计算的数据服务领域，优步（Uber）从指派车辆发展到了递送快餐甚至冰激凌的实时服务，华为公司从通信设备制造跨界到了汽车领域，与长安汽车、东风汽车等合作开发智能汽车[注]，联通集团从通信运营商的角色延伸到知识分享领域，与百度文库、百度知道等产品合作，把联通内部积累的知识库分享到外部。[注]

行业与行业之间的边界变得模糊，从事A行业的企业为了提供给客户更全面的解决方案，因而延伸到B行业中。企业面对的竞争对手不只来自产业内，可能更多是来自于行业外的“野蛮人”，他们正带着新思维、新模式入侵。所以，行业边界的消失，颠覆了领导企业在原有行业常年所累积的竞争优势。

在这样的背景之下，传统企业不再“独善其身”，它们无法固守在单一的行业中，因为行业外的挑战者随时会来颠覆传统行业中的老大位置。

**所以，传统行业转型的方向之三，是利用平台商业模式进行跨界整合，以帮助传统企业进行跨界，通过与其他行业的整合，挖掘增长亮点，提供用户整体解决方案。**

从这个角度来看，小米不再是手机或者数码产品的生产商，而是变身为用户生活的管理平台，通过与各产业的协同机制延伸到家庭娱乐、个人健康管理等多个领域，以满足粉丝生活上的全面需求；微信不再只是沟通工具，而是社交生活平台，它添加了娱乐、分享、态度表达等功能与场景，并且延伸到了支付、商品购买等领域；线下的购物中心如上海的K11中心不再是商场，而是集商店、餐饮、博物馆、文化场所于一体的互动综合平台，甚至在K11的地下三层，有一个常年开展展览活动的空间，先后出现过法国画家印象派之父莫奈的真迹、西班牙超现实主义画家达利的创作等，吸引了大量人潮。这些例子显示，当企业利用平台思维进行跨界转型时，无论是产品本身，还是品牌、内涵、功能，都

正在朝更丰富的方向发展。

再如著名的苹果公司，可谓跨界创新的鼻祖。1976年成立之初，苹果专门生产计算机，尤其是个人使用的计算机产品，辉煌一时。2001年苹果开始涉足音乐媒体领域，生产出了小巧而便携的音乐数码播放器iPod。苹果用制造计算机产品的理念跨界到音乐播放产品，产品外观精致小巧、触感极佳，界面友好而酷炫，另外配合苹果独有的iTunes音乐商店平台，让消费者很方便获得单曲聆听，一下子让当时纯粹生产随身听、MP3（音乐播放器）产品的索尼、松下等传统公司都黯然失色。正是由于iPod上积累的基础，苹果在2007年发布了苹果手机iPhone，继续从音乐媒体领域跨界到智能手机通信领域。iPhone多样的功能和时尚的外形再次颠覆了手机行业，苹果在计算机领域、音乐媒体领域积累的知识被应用到了手机上，诺基亚、摩托罗拉、爱立信等公司生产的传统功能性手机相形见绌，被苹果甩在了身后。之后，苹果继续跨界，渗透到人们的家庭生活和个人生活中，iWatch手表中有娱乐、运动等信息的采集交互；智能家居领域开放端口预期接入智能照明、插座、温控、传感器等设备；更有迹象显示苹果正在研究新一代的汽车。[注]

如果我们回到20世纪70年代苹果诞生之初，可能没人会想到苹果这样一家计算机公司会跨界到如此宽广的领域，也不会想到苹果通过满足消费者多元全面的需求，成为一家市值近7 000亿美元[注]的公司。相比于很多同时代的竞争者，如IBM（国际商业机器公司）、王安、惠普、微软，苹果用平台跨界的方式在影响力上远远超越了它们，不仅成为科技行业的领先公司，更成为商业世界的标杆和令人向往的伟大公司。

平台模式具有缩短产业链，带来丰富和多样性，帮助进行跨业整合等优点，所以，越来越多的企业开始涉足平台模式。即使是一些长久以来被人以垂直模式所熟知的企业，也在用平台模式来逐渐升级业务，扩大参与的领域。

比如京东，可能在大多数用户眼中，其优势业务在于销售自营电器产品的电商渠道。但是自2010年起，京东就启动了商家开放平台的做法，来丰富其产品与服务。2014年，在整个京东商城的销售份额中，第三方业务已经占到全年交易额（GWV）[注]2 602亿元中39%的比例。[注]除了商品零售，在金融、本地生活与智能家居等服务领域，京东也积极地进行着平台模式的尝试。比如“京东众筹”平台，连接创意提供者和支持者，让创意与梦想能够得到资金支持而实现，成为具体的产品并可能实现商业化。又比如“京东到家”平台提供家庭生活服务，包括外卖、超市购物、鲜花、按摩等送货上门的服务。在平台上，不仅对接了商家，还有提供快递、物流服务的社会群体。提供快递和物流服务的劳动力除了京东物流自有的网络和人员，还招募普通个人，将物流“外包”给他们，称之为“京东众包”。众包的存在让物流人员的丰富程度大大提高，实现1小时内就可以递送物品上门的目标。

## 案例

### 京东：用众筹、众包推进平台化进程

京东在2014年的业绩令人瞩目，全年交易额达到2 602亿元的规模。相比上一年，交易规模增长了107%，远高于中国网络购物行业的平均48.7%，以及B2C（商对客）行业65.4%[注]的增长水平。虽然公众有对其盈利水平产生疑问，但无论是一般顾客还是华尔街的分析人士，也非常关注京东在不断演化的商业模式，以及由此带来的影响。

仔细查看京东今时今日的业务，我们会发现，悄然间，平台模式的比例不断在增加。除了开放给第三方的卖家（2014年，京东上的第三方卖家已经达到6万余家，交易额占比39%[注]），还推出了京东众筹、京东到家、京东众包等多种平台的服务和模式。

“京东众筹”的平台与Kickstarter等众筹领域的鼻祖相似，在网站上连接商品项目与出资方。在平台上，由项目发起人描述商品

及收益，感兴趣的个人投入资金，一旦筹集到足够的数额，则项目成立。众筹不仅是一种项目测试，更是有效的营销和融资渠道。“京东众筹”刚一推出，就因为京东商城自始累积的客户数量基础、在数码3C（通讯、电脑、消费类电子产品）领域的领导地位，以及后续整合的推广、营销、销售能力，而获得了大量的拥趸。“京东众筹”平台与其说核心功能是众筹，不如说是项目的孵化和成长，其实本质还是顾客群体以及营销方案。这些是京东集团较为擅长的能力，所以平台的推进也较为顺利。2014年7月众筹平台上线以后，一年内总筹资额达到了7个多亿，百万级项目100多个，千万级项目12个。[注]根据零壹财经网的报告，2014年，中国最大的15家众筹平台中，京东筹集到的金额最多。京东摇身一变，从一个电商商家向价值链上游延伸，成为产品孵化平台。在众筹平台上，有创意的项目能够直达客户，而且其独创性也远高于标准化的产品，这些都是京东原来售卖的自营产品所不具有的，众筹平台的发展带来了更多创新、有差异化、多元的商品。

另外一个平台化的尝试是“京东到家”。众所周知，京东多年来耕耘物流网络，在物流配送方面的能力已经远远领先于其他电商网站。在中国的大多数地区，都能够做到当日或者隔日送达，积累了大量的路径规划和配送经验。所以京东尝试把这样的能力延伸到自营商品的递送以外。

2015年，京东成立了“京东到家”子公司，以平台的形式连接顾客与外卖、生鲜食品、家政服务（如洗衣）、药品、鲜花等商家。这些都是人们想要足不出户获得的服务和产品，顾客在手机App（应用程序）上可以找到附近几公里以内的商家，下单获得服务。

“京东到家”，不仅意味着O2O（线上到线下），更强调的是O2O领域的跨界整合。送外卖的同时，可能也能够递送蔬菜水果、收送洗衣等。相比单个品项的外卖公司或者生鲜网站，“京东到家”平台上的协同效应及整合能力要强得多。

2015年5月，“京东到家”更进一步，推行“京东众包”，简而

言之，就是将快递众包给外部的物流、快递公司甚至是个人。对于020到家的这一系列服务而言，送达时间是最关键的客户满意度指标。人们一旦想要吃外卖、买水果、买药，那就最好能够在1小时，甚至半小时以内送货上门。如果全然依赖传统自有的物流网络，这对于京东的压力太大。众包让很多闲置的快递员、快递公司，甚至是普通个人，都能帮助京东递送物品。2015年9月，“京东众包”扩张到了21个城市，注册用户超过10万人。[注]武汉一位家庭主妇利用闲暇时间送快递，日均抢单50次，一个月收入超3 000元。[注]

目前“京东到家”和“京东众包”一系列服务都采用的是点对点的快递，即一次递送一个目标。这与京东传统的商品快递方式是不同的——传统的是分层级的集中配送，同一条路线上的货品在配送站集合在一起，由快递员逐一递送。在集中配送的模式方面，京东积累了大量的规划经验。如果未来这些经验能够被应用在020的快递上，即在点对点的快递上进行路线协同和集成，一次快递送多个目标，那“京东到家”的生活服务平台上，也许能递送的东西更多，时间会更快。

京东众多平台化的尝试，为顾客带来了更丰富的商品与服务，提供了更迅速的递送，解决了顾客的痛点。对于京东自己而言，平台化则带来更广阔的市场空间和企业格局。

总而言之，平台模式让价值链缩短，提供各种参与者的直接对接，商业模式因此变得灵活而迅速，企业与外界的连接更广、更实时、更顺畅，成本更低。平台模式消除了单一和无趣的标准化，让平台上的服务内容和产品更多样，做到了共创共享，全民参与。平台模式让企业跨界协同，增加了共享和整体服务，形成规模效应，并打造了广阔的生态圈，带来整合与想象的巨大空间。

如果企业能够趋向于“去中间化”“去中心化”“去边界化”，打造新兴的平台模式，则传统行业的企业就能顺利解决痛点，重新出发，完成转型。

传统企业进行平台化转型，关键有三个步骤：

**战略规划**——解构行业价值链，找到转型切入点；

**组织调整**——疏理业务关系，选择转型途径；

**人才布局**——重塑企业价值与文化，带领全员转型。

在本书的后续章节，我们将具体描述这三个转型步骤的思路与操作方法。

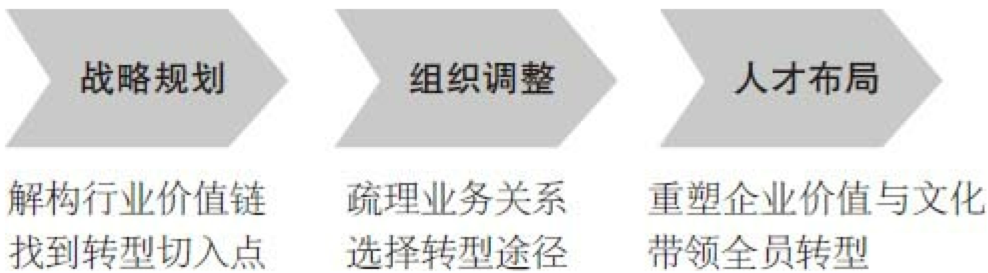



**图1–1 平台转型的三个步骤**

1. 刘强东先生在2014年7月24日中欧国际工商学院的演讲；《刘强东中欧化身“吐槽哥”》，《第一财经》，2014年7月26日。
2. Kickstarter,The year in Kickstarter, 2014.
3. 《左手东风右手长安华为要谋怎样的汽车局》，搜狐网，2014年11月10日。
4. 《中国联通携手百度构建知识分享型服务体系》，联通新闻中心，2014年12月1日。
5. CNN,The Apple car: What we know, 2015–2–20.
6. 2015年9月苹果在纳斯达克的股价。
7. Gross Merchandise Volume，即成交金额，包含退货、取消订单等的金额。
8. 京东2014年全年财报，2015年3月4日
9. 《2015年中国网络购物行业年度监测报告》，艾瑞咨询，2015年6月26日。
10. 京东2014年全年财报，2015年3月4日。
11. 《京东众筹一年总筹资额超7亿》，《北京青年报》，2015年8月5日。
12. 《4个月推进21城，“京东众包”的喜与忧》，36氪网，2015年9月22日。
13. 同上。

# 第二章
# 平台转型的战略规划

PLATFORM
TRANSFORMATION

本章提出从垂直模式向平台模式转型过程中战略规划的各个面向，协助你看见产业价值链重组的方法，看到未来的产业愿景，由此规划平台应该做什么、不应该做什么，并从中找到适合你的转型方案。

无论在国内外，我们都已见证平台思维改造世界的案例。从企业、机构，甚至整个行业的产业链，无一不遭到平台思维的旋风横扫，这其中包括大量的传统企业，它们开始尝试用平台思维来创新价值，拥抱新趋势，从而颠覆自身行业的固有做法。

在租车行业，滴滴出行、Uber、易到等平台型软件，让乘客得以实时把用车信息发送给附近所有想要提供载客服务的司机，包括出租车、租赁车，甚至私家车，以降低车辆空驶率，减少乘客的等待时间。

在洗衣行业，荣昌洗衣连锁转型成为e袋洗平台，提供上门取送衣

物服务，在接到订单以后，不只下单给线下荣昌品牌的加盟洗衣门店，也导流给其他存在闲置产能的品牌洗衣门店，从而一起加入e袋洗的洗衣网络。

在家政行业，无忧保姆等公司让雇主在平台可以直接浏览家政服务人员信息并对接沟通，使信息透明化，给予雇主更多的选择和自由，改变了家政行业链条上的利益分配。

在知识传播领域，“罗辑思维”从一个脱口秀节目，变身成为一个知识分享社群，让知识和信息的传播不仅是单向的、自上而下的，还可以自上而下，如由普通观众在微信、微博中向节目制作方提出想要了解的知识内容，甚至贡献知识给节目然后传播给他人。

在家电制造行业，海尔用平台思维调整现有的组织结构，从以往的庞大事业部模式制转向更注重小团队价值和灵活机动的“小微平台模式”，提倡“人人都是CEO”。

在汽车行业，上汽集团感受到汽配电商、汽车服务网站、汽车后市场诸多互联网创新所带来的威胁，从制造厂商向平台转型，建立车享网平台，以纳入更多的上下游同伴共同服务终端消费者，积淀持续竞争力。

在房产行业，“房多多”让房产中介变成优质、智能服务的提供者，节省买卖双方的搜寻与成交时间，不再是“欺上瞒下”的信息隐藏者，带动了一手房和二手房的快速交易。

在个人消费领域，企业开始引入C2B（消费者引导商家）模式，由需求驱动供给。以生鲜电商为例，以前都是商家把产品挂在网上，现在则流行“拼货”“拼团”，消费者自己先组团申请购买某种水果，达到一定人数后即享受低价。归根结底，C2B模式是市场以消费者的需求为导向，由消费者引领工程师、设计师、买手团队、创客等找到新的商业模

式、运营模式和产品，最终满足个性化需求，就是“以终为始”，消费者直接触及研发和设计，再进一步影响供应链、营销等环节，改变最终所获得的产品与服务，并改造了产品开发的形式和过程。在这样的模式下，消费者的重要性更能得到凸显，需求也可以更直观地得到实现。

这些行业，都拥有传统的基因，不是我们想象中的典型互联网或高科技行业，但是这些企业找到了行业的痛点，尝试运用平台思维去有效、迅速地解决问题。而在解决痛点的过程中，它们也没有纯粹将自己互联网化，简单地将销售环节搬到网上。它们更进一步，做到了运用平台概念，来转换自己所能提供的价值，从而突破过往运行模式。

许多时候，平台思维无须引进复杂的技术，只是通过商业模式的改变，加快产业资源的流转与配置，以绕开笨重而复杂的源头，达到四两拨千斤之效。其关键，就是通过机制的设计来促成对行业价值链的改造。企业从不同角度出发，打破垄断及限制，引进新的商业模式和运营模式，建立自己的平台。

在这里，我们必须意识到，转型的方式有千万种，但通过平台化的转型模式，必然与行业重塑脱不了关系。如同上面的诸多例子所述，一个企业转型的第一步，必须是能够看见行业重塑之后的模样，也就是一种更高效、更满足供需匹配的产业愿景。

在这样的基础上，企业通过自身资源的评估，决定自己的路径。当你通过平台思维看到了行业重塑之后的模样，你就可以决定成为行业重塑的操盘者，把整个产业链的价值浓缩到自己的业态中，你也可以仅参与一部分，和正在变化中的各新兴环节协同合作，提供部分价值。

## 解构价值链

所谓解构价值链，是对行业中的“价值创造”和“价值分配”环节进行重新改造。重构价值创造与分配的关系，本身就是对行业的价值格局再创新。在解构价值链的过程中，有对原有环节/能力的提升或是降低，也有对原有环节/能力的排除或改造。

要搭建平台，就是要对原有的价值链“下刀子”，把传统价值链的模式打破，进行重新设计。解构是对行业上下游进行梳理，找到行业的痛点和亮点，重新建立新的商业模式、秩序和运营方式。

在这个过程中，需要破除一些旧有范式，去除传统价值链上一些旧有的组织，建立某些新的规则，引入新的资源方。在时代演进中，也必须义无反顾地将价值链条中一些常年存在但不再必需的环节除去，有预见性地引入新的内容。

所以，要确认平台该做些什么，首先需要对既有价值链中的群体进行筛选，做出以下判断：

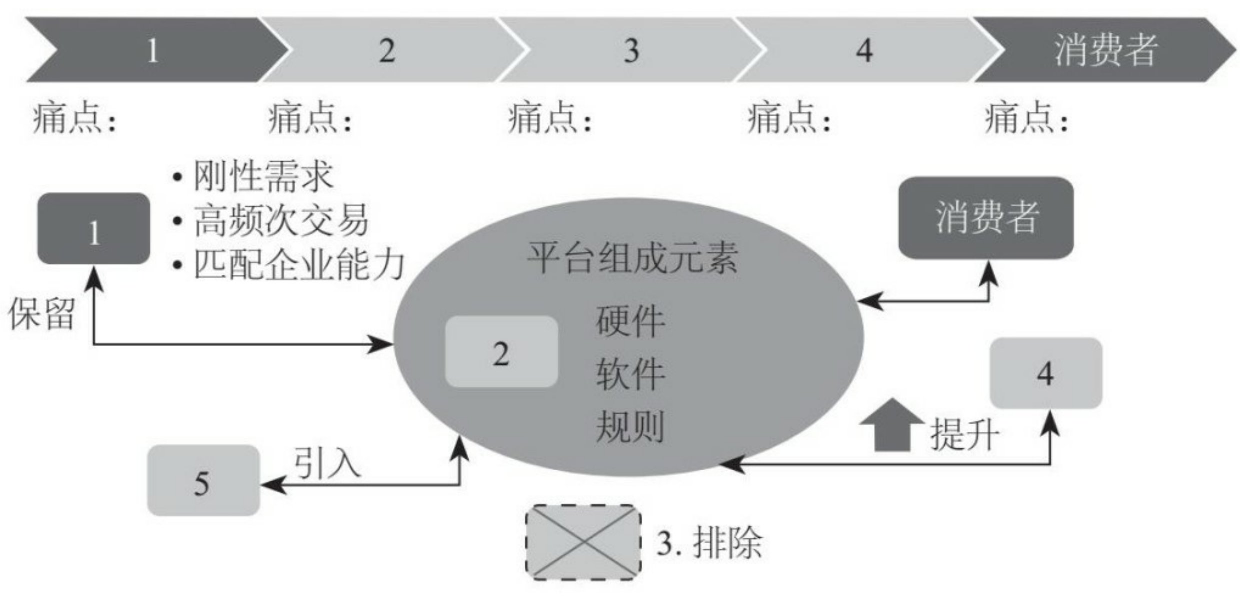


**图2–1 重构行业价值链示意图**

## 哪些环节是新型生态圈中必须包含的主要服务对象?

通过审视价值链，分辨未来创新生态圈中必须保留的环节（无法排除的环节），这是平台的核心。

通常，这些环节是整个价值链中，在供需匹配时最不可或缺、最能够产生价值的单位。举例来说，它们或许是直接产生利润的环节，或是无法跳开的消费过程环节，或是供需双方互动所必需的环节。总之，少了这些环节，整个产业链将无法运行。例如，用车平台就必须包含提供车辆服务的群体和需要车辆服务的群体，没有车、司机或乘客，便不足以构成价值链闭环。

找到生态圈中必需的环节后，平台应该想办法提升利益相关方的能力，以调动其积极性。例如，在用车平台搭建的生态圈里，平台帮司机配备了GPS（全球定位系统）定位、导航、里程结算计费、顾客关系维护系统，从而提升司机作为自主经营者的能力，让司机不用开空车盲目去找乘客，而是把大部分的时间都花在服务客人、赚取收入上面。易到等用车平台也与几个汽车整车品牌合作，购入大批的油电混合新车款，在提倡环保出行的同时，也帮助汽车品牌做广告，拓展知名度，调动汽车品牌商的积极性，形成多方共赢。这些生态圈中价值创新的结果，都是传统出租车、商务车等都市交通产业里，所不曾出现过的。

若对这些无法跳开的环节排序，平台应选择启动连接或服务的主要细分市场及场景，一般而言，比较容易启动且引爆的使用者细分群体及场景具备以下特征：

**刚性需求：**回避不了、忍不住、现有产品服务无法解决的需求痛点。

**高频次交易：**经常发生的需求、时常需要回到平台找寻解决方案的痛点。

**匹配企业能力：**由该企业来发展平台最合适，最能为生态圈提供价值，也最具备核心竞争力。

举例来说，生活类的O2O市场发展至今，当属美食点评与打车应用平台发展最为红火，因为“吃”与“行”的场景，符合刚性需求、高频次交易的特征，它们主要针对年轻上班族、学生这些外食频率较高，出行坐出租车频率也相当频繁的细分群体启动。如大众点评创始团队中的张涛，成长于上海，又在国外获得MBA（工商管理硕士）学位，从上海开始发展小资阶层喜爱的美食点评服务，也符合企业自身具备的原始能力。

## 哪些环节是新型生态圈中可以排除的?

对于行业内的垄断者、信息屏蔽者、成本虚高者，平台需要试图去绕过它们，一旦在新的生态圈中排除掉这些障碍环节，就是一种转型和改革。事实上，这正是平台最能发挥价值的地方，通过排除这些多余的障碍和累赘，来达成行业革新。例如，58同城、百姓网等同城信息交流网站，排除了各地的房地产中介、用工中介等信息壁垒环节；诸多O2O到家服务平台（如上门收衣的e袋洗、美甲师到家的河狸家、按摩师到家的点到）排除了固定店铺环节，让手艺者省下高额的商业店面租金，在客户家中提供温暖而舒适的服务；淘宝网上的农产品销售摆脱了层层供应商，产品直供城市，降低了消费者的支付价格并让农民获得了更多收入。

## 哪些环节是应该被引入新型生态圈的?

最后，平台还需要引入新的环节，以辅助构成面向未来的创新生态

圈。这往往代表了平台的创新方向和无可取代的价值，甚至可以形成竞争壁垒。

引入价值链的，可能是一些代表技术创新的“边”。例如，商务租车平台引入新的技术合作者，率先使用电动汽车、自动导航等服务；移动医疗平台增加了远程医疗、快速试剂检测等功能；智能家居平台导入具有环境品质测量技术的公司或团队，对家庭中的空气质量、温度湿度和光照强度等进行测量与优化。

总结来说，打破旧有的垂直价值链需要有三个步骤：

**“保”：**抓住核心圈，突出价值，传承产业原始的供需本质。

**“断”：**重塑价值体系，先破后立，去除不高效的环节，找到转型的突破口。

**“增”：**引入新环节，突破瓶颈，带入新型解决方案，发掘价值创新的风口。

这三个步骤完成了对产业价值链的审视，帮助转型的企业找到解构现有价值链的方法。

举个例子，“春雨掌上医生”是一个医疗平台，它改变了传统医疗价值链“价值创造”和“价值分配”的惯性，避开医院环节，让医生和病患直接交流。从2011年成立以来，春雨经历了几次的收缩与扩张，从这个过程中，我们可以看到这家公司是如何对行业价值链进行解构，并在其中找到自己独特的优势定位，形成一套自成体系的平台战略。

**“保”：**抓住核心圈——春雨初期所打造的平台边界围绕着医生与病患而展开。在看病救人的价值链之中，医生和病患是不可或缺的服务对象，平台无论如何创新，都离不开这两群核心对象的参与。春雨让病人先对自己的病况做一个诊断，提升对自身病情的了解，帮助医生与病

患的事前沟通，让医生更了解病人情况，提升两者的匹配与积极性。同时，春雨为了对医生的资质进行更好甄别，要求其在注册时提供医师执业证、工作证、医院聘书等，以确保资质真实可信。㊟

**“断”：** 重塑价值体系——春雨平台的出现降低了部分不高效的实体医院的作用，让病患和医生的交流更为直接、顺畅且简单。

**“增”：** 引入新环节——为了让医患的对接有更多的方便性与延伸价值，春雨在平台上加入了电话沟通、智能传感设备（如智能体温计自动导入体温数据）、药品推荐等环节，增加了个性化医疗的可能。

同时，为了加强平台的差异化，春雨在业务开展一年多后，对平台的边界进行收缩，将主要精力放在发展如健康管理、母婴、妇科、泌尿、皮肤等比较能够避开病人必须到实体医院才能诊疗的科室。正因为边界的收缩，春雨开始关注到缺乏医疗资源的三四线城市的用户。在这样的定位过程中，春雨更清楚地看到了自己的价值定位：不在平台上解决所有病痛，而是在平台上促进沟通，打造医生的个人品牌，辅助医院的治疗，将解决病痛的过程变得更顺畅。

当然，中国医疗行业的改革处在一个微妙的阶段。因为市场大、痛点多，所以百家争鸣、百花齐放，又因为监管严格、医生资源有限、医患矛盾突出，所以医疗创业氛围往往风声鹤唳、危机重重。行业里，有阿里、百度、平安、腾讯等巨头公司的参与，也有专业的医患平台如挂号网、丁香园、好大夫、春雨、杏仁医生、青苹果等公司的存在。医疗行业创业的特殊之处在于，企业是在整体资源相对短缺及分配不均的前提下，以资源协调者的角色出现，希望能够撬动医疗行业的改革，让医患双方都得到更好的服务和体验。

各个医疗平台的切入点不尽相同，对价值链的解构方法也有所差异。如丁香园抓住医生资源，围绕着医生的科研、诊疗、同行交流、医药企业交流进行价值链的重新构造；百度医生、挂号网则关注挂号资源

和预约服务；有的关注医生和病患在医院以外的对接，比如春雨、好大夫、青苹果（这几家的战略侧重点还各有不同），等等。关键是找准平台上的“边”的价值定位，做好匹配，搞清楚平台的服务对象和战略方向。

## 案例

**春雨医生：对医疗行业价值链解构的迭代创新**

中国医疗行业的产业价值链主要由医疗服务的提供者（医院和医生）、支付者（个人、企业、保险）、药品生产和流通者及政府监管者组成。医疗行业的创业者在审视这些价值链的组成过程中，得以确定平台的核心元素是什么，需要移除什么，以及引入什么新的环节。

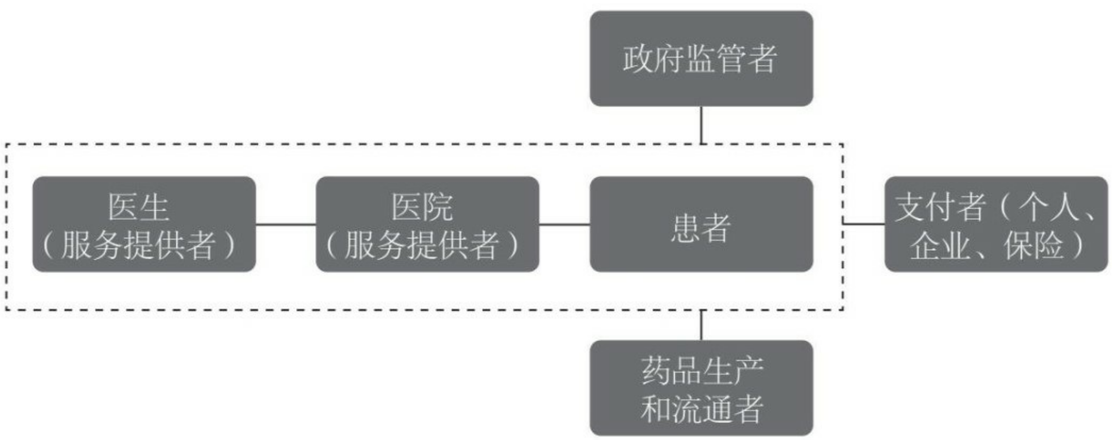



**图2–2 中国医疗行业产业价值链**

**降低/去除医院环节**

春雨的运营出发点在于让患者不用去医院，也能联系到医生并获得指点，所以初期的春雨结构较为简单，在“医院”“医生”“患者”的链条中，平台移除了“医院”这个环节，直接连接了“医生”和“患者”这两“边”核心的元素。按照春雨的设想，所有不需要在医院完成的沟通都可以在平台上实现。所以，春雨涵盖了所有主要的科室，主打“轻问诊”模式。

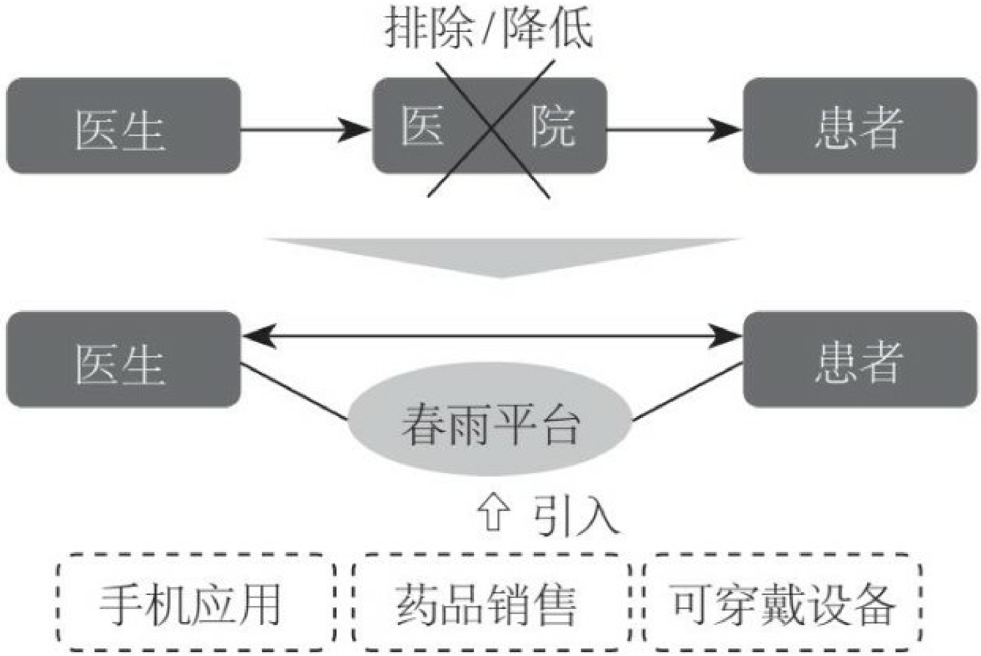



**图2–3 春雨医生平台结构图**

在随后的探索中，春雨开始重点关注开拓三四线城市。对于三四线城市和乡镇的患者而言，优质的医疗资源本来就非常稀缺，本地医院因为不高效、质量不令人满意而导致其重要性进一步降低，导致被患者抛弃的可能性提高。而春雨平台上的咨询服务则可以让三四线地区的患者与最著名的三甲医院的医生对话，在线咨询的重要性进一步被凸显。

**去除一些科室的服务**

但是，在平台发展不到一年时，春雨的运营团队逐渐发现必须对不同的科室进行区别对待。在心血管科、骨科、神经科等科室，病患情况非常复杂，治疗过程往往涉及手术，非但无法三言两语在网上讲清，网上随意咨询还可能酿造出风险。原来设想的线上沟通平台并没有创造很大价值。

反而是儿科、妇产科、皮肤科、泌尿科这些科室的患者，一般症状轻，治疗简单，但诊断过程需要医患之间进行大量的沟通。这些科室的注册医生数量、问题回答数量和用户活跃度都高于其他科

室[注]，因此这些科室更有可能产生大量的咨询需求。

于是，春雨开始对自身所提供的价值动刀，去除一些科室的服务。从原来全科室定位平台，转变为“个人健康咨询”+“诊前问诊”的平台，关注更为简单、常见、需要咨询的病症，以更接地气，并将重点放在健康管理、母婴、妇科、泌尿、皮肤等科室上。

通过不断地去除价值链上不需要的环节，春雨不断地在找寻自己的核心竞争力和发展方向，以加强平台本身的定位。

**引入药品买卖环节**

2014年9月，春雨开始了平台边界的扩张，宣布和好药师、老百姓等多家药店合作，引入药品买卖环节，为平台带来直接的收入。当时，春雨激活用户数已经超过3 000万，在册的二甲级别以上的医生数量有40 000名，每日咨询数量超过50 000名，在这些咨询中，有近65%的用户会得到药品方面的指点并产生可能的购药需求。[注]当医生给出相关药品购买建议后，用户可以选择点击药品，春雨App会把客户引导至合作的网络药店，引导客户进行购买。春雨将平台的边界扩展为连接了“医生”“患者”“药品零售”的三边平台，在实现医疗咨询的同时，拓展了药品的销售，特别是OTC（非处方药）销售。

**强化医生的个人品牌**

2015年中，春雨进一步推出“线下诊所”服务，计划在北京、上海、广州、杭州、武汉5个城市开设线下诊所[注]，截至2015年10月，已经有154家线下诊所开始运营。春雨除了自己直接开设诊所，更与现有的实体诊所合作，比如吸收加盟医院成为春雨的诊所，或帮助社区医院托管诊所。当春雨收到咨询和看病需求时，分配给线下的诊所和医生。

春雨推出线下诊所和医生有两个目的。其一是强调医生的个人品牌，这些医生可能也在春雨诊所以外的其他三甲医院出诊，在春雨平台上利用业余时间进行面对面的问诊。医生在初期并不是全职

供职于诊所，而是用动态的方式，抽空进行当面诊疗。这样的战略变化并不是要重新引入医院这个价值链的环节，而是在医患直接对接的基础上，再把病人导流到线下，完成少部分无法在线上完成的医疗服务，进一步强调医生的个人品牌，加强医生和病患的连接。其二是通过线下诊所，逐渐引入“私人医生”的概念，增加医生和病患的一对一稳定性，让医生能够在线上、线下多渠道服务病患。从春雨的几次战略举措变化中，我们能很明显地看到其打破价值链，然后又加入新的元素，重新组合价值链的过程。

另一个解构价值链的案例是平台战略在互联网金融行业的应用。

与传统金融行业不同，互联网金融平台去除了银行、担保公司、信托公司等中间商和金融机构，让平台的两边群体——借入者（需要资金的个人和企业）以及借出者（能够提供资金的个人和企业），直接通过平台相连。通过打破传统框架，让价值链最两端的双方直接对接，从而使金融产品的数量变得丰富，信息变得更加透明。

之所以互联网金融创新获得社会关注，平台大量上线，交易金额一再走高，是因为这种模式重组了价值链，移除了原来的中间金融机构，改善了传统金融行业中的信息不对称问题。

在传统的借贷模式中，借入者和借出者无法直接对接，信息极不透明，只有银行这样的大机构才有资源和信息对贷方进行资质和风险评估。不仅因为政策法规的限制，在实际操作中，普通的借出者也很难跳开金融中介机构。由于规模太小，他们根本无法参与到借贷交易中去，或是无法直接了解借入者的风险，或是根本找不到借入者，所以必须通过中间的金融机构。也因此，在信息不对称之下，大多数小微借出者的投资渠道极为有限。比如，很多白领、退休一族或是刚毕业的学生，他们手上可能只有数千至数万元的闲置资金想要投资出借，以往出于风险考虑，这些人只能投资于一些回报率较低的理财产品。虽然市场中有大

量想付出更高利率的资金需求者，但因为其风险无法被投资人评估，或是无法通过正规渠道接触到借出者，因而无法获得这笔资金。

而传统银行等金融机构又把借贷客户的开拓及征信体系，视为自己的独门武器与核心竞争优势，但这种传统征信方式旷日费时，登门拜访获取客户的成本极为高昂。相较而言，新兴平台利用新技术和新思维，搜集用户日常生活中累积的大量行为数据，转换为信用标准，提供快速、实时判定借贷决策的方法；同时，通过让利举措，吸引借贷双方直接接入平台，让投资方自行利用公开的信用信息做借贷决策，提升主动性，把服务的瓶颈环节打通，实现了借贷流程的高效化。

传统银行的服务瓶颈导致大量的中小企业缺钱却无处筹措，许多人有钱又缺乏投放渠道，而互联网金融的借贷平台通过重组价值链，去除中间环节，恰好解决了这一问题，不仅降低了银行、证券等中间金融机构扮演角色的重要性，同时由于得到行为大数据等科技的帮助，带来了缤纷多样的互联网金融模式。

这些互联网金融行业的创新者，既包括平安集团等老牌的金融机构，也包括一些新生的平台企业，例如，网络小贷金融平台“拍拍贷”“积木盒子”“宜信宜人贷”等。各家公司解构价值链的方法略有不同，有的平台涉足金融产品的设计和担保，以产品著称；有的平台则完全不涉及具体的产品或业务，只是提供借贷双方一个交流平台，从而成为金融产品商城。

## 案例

### 互联网金融：去除中间机构，形成借贷双方的直接连接

互联网金融行业，特别是小贷众筹平台的借贷模式，之所以被认为一定程度上颠覆了传统的金融行业，是因为其移除了中间机构，让借贷双方可以直接面对彼此，重构了既定的价值链，让“信

息不对称”状况大大缓解。通过削减价值链流程中的服务瓶颈，每个人都可以成为信用的使用者和决策者。与此同时，互联网金融公司也让交易门槛降低，风险分散，流程更高效。

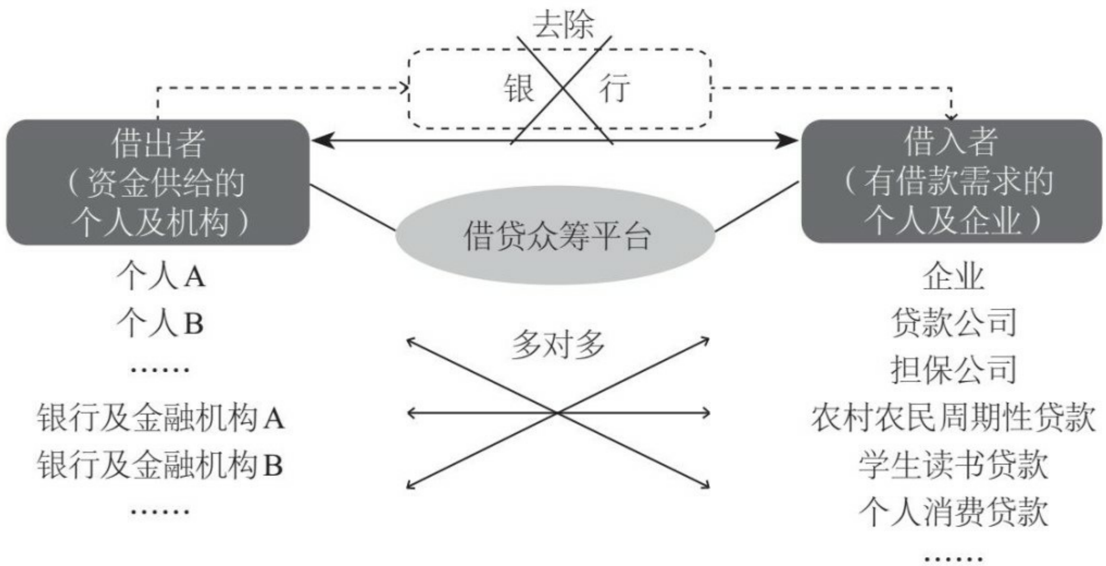



**图2–4 借贷众筹平台价值链**

如今，市场中较为主流的互联网金融平台，都具有打破传统金融价值链的基因，如拍拍贷、陆金所、宜信宜人贷、融360、红岭创投、积木盒子、有利网等。(注)不同的小贷公司根据其背景及优势，从不同环节打破传统金融行业的价值链，以建立起金融行业的创新平台模式。

**纯平台连接模式：**以拍拍贷为例，这种平台连接资金的借出者及借入者，让借贷双方直接进行信息交互与沟通，本身不提供担保，所以是一种纯平台的模式。

**小微企业服务模式：**以红岭创投为例，平台上连接了数量众多的需要借款的小微企业。平台不仅帮助小微企业融资，对其进行投资，而且扶植并帮助小微企业的发展，形成“小微信贷+孵化器+投资”的模式。这样的平台解决了小微企业、个体工商户在融资上的困难，并提供一整套早期企业项目所需的服务。

**产品平台模式：**以融360为例，与前两者不同，平台连接的不是直接提供资金的借出者或企业，而是间接的资金借出者，即各种金

融机构。在平台上，能查询所有银行等金融机构提供的贷款产品信息，所以更像一个贷款产品的大商场。

**贷款公司模式：**以有利网为例，平台上连接的并不是直接需要资金的个人或企业，而是一些大型的贷款公司和担保公司。这使得公司需要面对的平台对象一下子变得少而精，提升了运营效率与管理能力，但是发展贷款公司和担保公司客户的难度要远远大于零散的借入者。

**综合模式：**以陆金所为例，由于背靠平安集团，有很强的金融产品设计能力，所以其模式更为综合及灵活。除了连接直接借出者与直接借入者，平安集团作为金融机构，也在这个平台上提供自营的金融产品及服务，筹集资金。

互联网借贷众筹平台移除中间的服务瓶颈环节，带来的显著优势包括：

**降低交易门槛，灵活方便：**以拍拍贷[注]为例，无论是资金的借出还是借入，产品设计十分灵活，注重用平台的规模效应，降低交易门槛。

在拍拍贷平台上，借入者可以借入在3 000元到50万元不等，可以自己拟定贷款的利率，年利率从8%~24%不等。对于借出者而言，投资门槛也很低，最低的投资金额仅为50元。举个例子，一个人如果想借款1万元，可能有200个人参与，每个人只需借出50元即可。

另外，拍拍贷针对不同职业的人提供借款产品，例如莘莘学子、网购达人、私营业主、网商用户（网店卖家）等多种借款方案，相应的额度、利率和所需资料都不同。比如大学生要借款，可以选择莘莘学子方案，提供学生证、父母的联系方式，进行学籍认定以后，最低可以借款1 000元，这种借款方案在银行等传统金融机构里是没有的；淘宝店家想要借款，则可以提供淘宝的交易明细、淘宝信用订单截屏、参加淘宝宣传活动等证明。

**降低交易风险，帮助进行征信：**拍拍贷自己开发了一套“魔镜等级”风险评估系统，对每一笔借款都会给出一个从AAA到F的等级

评定。借入者发布借款需求时需要提交各种证明，比如居住证明（银行对账单、公用事业缴费单、房产证、户口簿）、收入证明（央行征信记录、交易流水或银行存折、行驶证）等一系列资料来证明自己的还款能力。

**增加过程透明度，增强信心：**拍拍贷大多数借款人都是每月还款，借出者可以每个月都获得利息，同时也掌握还款的进度。在拍拍贷的产品中，有一款“应收安全标”产品，借出者可以浏览借入者的借款进度（还有其他人也借给该借入者）及还款情况，以增加整个过程的透明度，增强借出者的信心。

总而言之，解构垂直价值链的概念可以通过多方调研去实现。事实上，多数传统企业家对于自己所身处的行业都有着过于常人的透彻理解，只要花精力去思考，必能找到重塑产业价值的方法。

---

1. 春雨官方网站，2015年10月。
2. 根据医疗行业相关人士、医生等访谈内容整理，并未直接访谈春雨公司。
3. 郑希，《“春雨医生”牵手“好药师”，手机App问医购药平台打通》，《IT时代周刊》，2014年9月24日。
4. Leah，《春雨25家“众包型线下诊所”，叫板平安好医生？》，36氪网，2015年5月17日。
5. 各互联网金融公司官方网站。
6. 拍拍贷公司官方网站。

## 平台模式构建方法

平台模式构建方法利用了平台可以重新设计“价值创造”与“价值分配”的结构，并诱发网络效应来为消费效用增值。在这样的思维下，我们采用“直接连接”“激发多元”“协同整合”等三大做法，对传统行业进行改造。

## 直接连接

传统行业向平台转型的第一个方向，是通过建立平台来剔除掉不必要的中间环节，创造更多的直接连接，提升价值链的运行效率，带来生态圈的整体增值。“直接连接”是最典型和直白的平台转型模式，也是大家了解得最多的平台商业模式。将价值链进行弯曲，让处于最源头的供需双方直接对接，是这个方法的核心。

具体做法包括：去除信息屏蔽者、削减服务瓶颈环节和削除成本虚高者。

**方法一：去除信息屏蔽的中介环节，让信息的传递更透明高效**

平台的使命在于将一些中间环节的冗余因素踢出局外，去除信息的屏蔽者。在很多传统行业，价值链之所以冗长，是因为很多环节的参与者是通过垄断信息，“欺上瞒下”来赚钱的。

在传统家政行业，中介不会把所有的家政服务人员信息都主动提供给雇主做筛选，因而信息的不透明，使得溢价和价格虚高存在巨大的空间。但是，家政平台如无忧保姆的出现，让家政服务人员和雇主直接对接，雇主在手机应用程序上可以浏览所有服务人员的资料、服务资历和长处优势，相对来说价格变得更透明，提升了雇主和家政服务人员的配

对效率。

**方法二：削减服务的瓶颈环节，让增值流程更高效**

一些行业，由于历史沉淀的原因，服务节点多，存在着很多的中间环节，它们在过去的生态圈中曾经扮演了重要角色，但因为固定思维或缺乏竞争的关系没有随着时代进步，最终变成产业创新的瓶颈。它们在价值链里获取的巨大利益却成了它们创新的阻碍。平台的出现，就是利用新技术、新思维，打破历史积累造成的价值链条瓶颈，使得服务流程更加顺畅高效。

例如，中国的服装零售市场，每一层经销商、分销商、店铺的细致分工，都增加了信息与服务的关卡，长久以来便形成了非常长的信息传递链。服装公司都是先生产服装，再通过订货会批发给经销商、分销商，最后过渡到零售店铺销售给顾客，这个过程不仅增加了成本，还增加了生产厂家库存管理和商品调货的难度，也不利于企业直接了解消费者的动向。

如今，服装企业的转型，大多会选择在天猫、京东等平台直接开设店铺，通过微信服务号与顾客沟通等方法，去除不必要的信息传递者，削减服务的瓶颈环节，让消费者和生产商直接对接，让销售和生产更高效更有序。

**方法三：去除成本高企者，为价值链各方增值**

平台上的供需直接对接，还能帮助一些行业降低成本，因为原有的行业价值链中往往包含着一些成本过高的环节。例如，美容、按摩等行业，必须提供服务的场所，这些场所选址一般都在交通便利的市中心，并需要豪华的装修给予客户好感，可想而知，其租金和维护成本极为不菲。对消费者而言，在美容院进行美容诚然是一种享受，但如果换个环境，在自己家中也同样可以感到舒适和安心。所以，一些创业者便打造

平台，去除服务场所这一成本极高的环节，把美容师、按摩师、美甲师等直接分配到客人家中提供服务，如河狸家、功夫熊、小妹到家、厨师到家，等等。

无忧保姆网是一个提供家政服务的平台，它通过信息技术去除中介环节，重组产业价值链，让雇主和家政服务人员直接对接，从而减少双方的中介支出，增加了信息的透明度。

## 案例

### 无忧保姆：去除家政中介环节的平台模式构建

无忧保姆网是一个提供家政服务的平台，其特点是让家政服务人员的资料全部上线，让雇主可以浏览所有的信息，从而直接在平台上进行沟通，最终达成用工协议。

在无忧保姆的网站和手机应用上，不仅提供家政服务人员的基本信息，还包括曾经的工作经验、服务家庭、在岗天数、好评率，等等。雇主在网上浏览家政人员的资料，完成初步筛选，甚至通过视频面试，或者到线下的门店进行面试。一旦双方达成雇用关系后，雇主向无忧保姆网支付家政服务人员月工资的30%[注]，被雇用的服务人员则支付月工资的10%作为中介费，其后雇主可在一年内免费更换家政服务人员。目前，无忧保姆网在全国吸引到的服务人员大概有10万人。

在家政人员一边，无忧保姆平台依靠口口相传，吸引家政人员在平台上登记注册，并由此建立和全国联网的数据库。在雇主这一边，则以搜索引擎为主要推广渠道来获取雇主的关注和订单。

在发展初期，这个去除中介环节的平台模式虽然很吸引人，但是用户增长并不快，究其原因，是平台最重要的一边——家政服务人员——在平台上的数量不足，大部分阿姨、保姆的教育经历可能不高，不会使用智能手机应用等产品，也缺乏渠道去接触新兴的家

政平台，还是习惯去一些有门店的家政中介寻找工作。

另外，市场上优秀的家政服务人员并不多，质量参差不齐，工资虚高，没有统一可认证的资质，更严重的是，阿姨健康状况有时不明，经验无从查寻，这些问题让家政行业的平台模式在初期走得并不大顺利。2014年，无忧保姆网获得挚盈资本的投资，而挚盈资本的创始人苏杭曾经应用过平台战略和平台商业模式进行多次创业，于是建议无忧保姆网引用平台战略思维进一步分析困境，提出改进方案。

在这些变化中，最大的亮点是增强家政服务者这一边的数量和活跃度。

**吸引家政服务人员主动接入手机应用。**网站的推广团队不仅关注雇主一方的营销，更关注向家政服务人员进行推广。通过广告、线下门店吸引家政服务人员下载并使用手机应用。如果家政服务人员自动上传自我介绍信息和视频，还可以获得奖金补贴。

**拼接工作时间。**投资人还建议无忧保姆网整合雇主需求，拼接“住家阿姨”的工作时间。经过调研得知，住家阿姨的家务技能相比不住家的钟点工水平更高，而住家的阿姨每天24小时服务于一个家庭中，虽然行业规定的服务时间是12~15小时，但是其实一般在6~8小时住家阿姨就能完成一个家庭当天所需的所有服务，剩下的都是空闲时间。如果每天再抽出3~4小时的时间从事其他家庭的钟点工工作，不仅能够实现优秀服务人员的共享，还能降低服务价格。于是，无忧保姆网在平台上协助整合这样的需求，让一些住家阿姨在获得雇主同意的前提下，再接下一些附近地区的钟点工工作。

除了加强家政服务人员这一群体的数量和活跃度，无忧保姆网也尝试了让雇主与家政服务人员进行更多的互动，以加强跨边的网络效应。例如，利用在线位置搜索等，雇主可以看到地址周边的家政服务人员，进而从中选择，利用地缘关系来协助匹配与增加互动。

## 激发多元

传统行业向平台转型的第二个方向，是通过建立平台来丰富供需两边的参与，设立机制来调动更多资源供应方的积极性，解放生产力，以及开拓更广泛群体的参与，例如武裝草根资源供应方的能力，甚至转化业余供应方变成专业供应方，来满足日益多元且个性化的需求。

具体做法包括：盘活闲置资源、切分紧俏资源和转化消费者参与生产过程。

**方法一：盘活闲置资源，解放生产力**

让我们以打车行业为例。

按照传统做法，人们一般的出行需求是被公共交通如地铁、公交、出租车等形式满足的。但是，这些服务有其局限性，比如耗时过长，或是体验不佳，或因为垄断而供给不足。所以，就有了更高端的出行需求，由租车或雇用司机来满足。

在没有打车平台以前，如果想要享受较为高端的用车服务，只能选择购买豪车雇用司机，如此一来，车辆购置成本不菲，司机的工资也节节上升，而车辆及司机大部分时间又处于空闲状态。就算选择在租赁公司租车，带司机的商务租车最常见的形式为月租甚至年租，最短的时间也必须为日租，人们称之为“包车”。对于需求方而言，这是一种相对高端的服务，昂贵而且缺乏高效使用率；对于包车的供给方而言，市场上的需求并不大，再加上需求分散，每个包车公司所获得的业务量就更少。正因为大多数的中小型租车公司业务数量有限，无法达成规模效应，所以较难盘活车辆，因而把推动客户长租当成了最为合理的业务方式，并且收取非常高昂的费用，造成一种恶性循环。

但如果我们观察并记录一辆车在一天中的运行情况，就会发现，即

使是一辆日租的车辆，也很少会一整天都在路上行驶，大多都是完成了交通任务后，处于停放状态。一辆车的闲置时间大大高于运行的时间，这合理吗？

在过去，这些闲置时间是无法被利用起来的，但打车平台的出现，打破了这种限制。所以，无论是在中国还是美国，除了公共交通体系之外，也诞生了租车平台公司，如Uber、滴滴出行、易到等公司。2014年初，腾讯、百度、阿里等公司都先后通过投资等形式，进入了租车平台领域，阿里巴巴投资1号专车（原大黄蜂专车，后被快的打车收购，后与滴滴打车合并，并改名为滴滴出行，但是滴滴旗下品牌皆保持独立），腾讯投资滴滴出行，百度投资了Uber。

当我们把视线转向这些租车平台的时候发现：正是由于平台盘活了汽车使用的闲置资源，解放了无数司机的生产力，最终几乎改变了整个都市交通行业的结构和竞争态势。

在易到用车、滴滴出行（专车服务）等专车平台上，由于盘活了闲置的租赁车（带驾租车）资源，所以租车的最短时间由“天”变为“分钟”，甚至可以随叫随到。这是因为在平台上，租车的时间可以被分割。

打车平台本身是一个纯粹连接“有用车需求的乘客”和“能提供带司机的租车公司”这两方群体的平台。打车平台网站、App等工具使得配对过程变得实时而迅速，并且由于聚集大量用户，实现了规模效应。这样一来，租赁车的时间自然可以被分割。

平台的引入把年租、月租的高端租赁车变为像出租车一样可以实时召唤的服务。时租的形式能够使车辆在完成一个任务之后即奔赴下一任务，充分盘活闲置车辆。而对于需要用车的乘客，也更方便、快捷、低价地获得了想要的车辆。对于想要多赚钱的司机，也可以充分利用其闲置时间出来干活，此外，平台提供了很多机制让乘客评价司机的服务质

量，司机如果想要接更多的单，必须为乘客提供更好的服务。因而，平台调动了司机积极性，解放了生产力，提升了整体的服务水平。

当然，各家专车平台的切入点和关注点有着一些差异。

比如来自美国的Uber，其理念是顾客需求的实时满足和充满乐趣简便的用车过程。乘客下单时由技术确定位置，乘客不必输入去那里，司机不必主动决定是否抢单，而是由系统直接分配距离范围内最近的司机。Uber不接受预约，只提供实时匹配。广告中也以时尚、有趣为核心概念，宣传乘客与陌生司机交流的乐趣。

从出租车打车软件开始发展的滴滴，则关注用平价让更多的人能享受到专车服务，提升市场占有率。所以，除了大量的资金补贴，滴滴也注重发展司机的群体，让更多的社会运力加入到专车司机的队伍中来，以吸引原来可能会去使用出租车，甚至公交车的广大乘客群体，从而把行业做大。

又比如从中、高端企业客户入手起家的易到，其理念是汽车的共享以及专业的服务。所以易到在市场中一直以高端价格的定位出现，筛选具备专业性和较高服务水平的司机加入。易到关注的是通过将租车的时间资源分割，实现更多的汽车共享，相当于“创造”了更多的打车时间，解决了租车资源不足的痛点，使得汽车充分地“行在路上”，而不是“停在库里”。

## 案例

### 易到用车：对汽车与司机资源的切割，盘活闲置资源[注]

易到用车的创始人周航是一位连续创业者，曾经是一家音响设备服务公司的创始人。由于工作的原因，他需要经常出差，途中的用车问题让他头疼不已。出差时大多数商务人士想要使用高品质的

租赁车而不是出租车，但是租赁车价格高昂，而且出差时大多时候只需要机场接送即可，租赁车十分不划算。于是，他萌发了打造一个针对高端商务人士的打车平台的念头，在这个平台上，可以发布乘车需求，而有车的商务租车司机可以在包车的闲暇时间接单。

2010年初，周航将这个念头付诸实施，在北京成立了易到用车公司。易到的一边是有用车需求的乘客，另一边是汽车租赁公司的司机、个体司机，甚至易到自己的司机，等等。当接收到乘客的用车需求（乘客输入起点及终点，选择想要的司机及车型）后，易到将这些需求发布给司机，由司机通过手机上装的App进行抢单，如客户未做选择，系统会根据车辆距离、订单数量、司机评级等进行车辆的分配。

当用户逐渐增多以后，周航逐渐意识到自己在做的事业不仅是在连接用车的双方，更是将租车时间进行分割，以帮助租车时间更好地流转。因为平台直接连接用车双方，这样就把若干年前还是高端市场的租赁车改造成为灵活的时租车，而以往年租、月租的高端带驾租车就变为了像出租车一样可以实时召唤的服务。时租的形式能够使车辆在完成一个任务之后即奔赴下一任务，从而充分盘活闲置车辆。

周航曾经说："我们有一个理论：停在停车场里的车都是被浪费的车，车的本质是在路上流动起来，里面还应该坐着人，甚至是坐着更多的人。所以，我们应该让已有的车尽可能多地发挥效率，这是一个汽车共享社会的本质。"在这样的理念推动下，平台的模式愈发变得清晰和重要。

易到用车从成立至今近5年时间内，用户达到数百万人，企业用户数万家，业务扩展至70多个城市。2015年前后，易到更是高举高打，与很多公司开展合作，誓将"共享用车"进行到底。除了与汽车公司如沃尔沃、特斯拉等合作，在用车平台上推出相应的新车型[注]，易到还与电动汽车、金融行业等相结合，为用车方式带来更多的创新。比如联合奇瑞、博泰集团，出资成立易奇泰行，计划在未来推出互联网智能共享电动汽车。还与海尔产业金融合资成立"海

易出行”，计划共同筹建移动出行服务的资源平台。[注]易到的目标，是在2017或2018年成为全国最大的汽车租赁公司。[注]无论这个目标能否实现，我们都已经看到了一家从平台起步的公司，通过盘活闲置汽车的资源，不仅开创了新的行业格局，更实现了公司本身的飞速成长。

平台对于闲置资源的分割、标准化定价、协助交易，有助于提高整体生产力，使得“短、频、快”的需求能更好得到满足，而且能够降低产品服务的价格，调动资源方积极性。

平台通过对资源的再分配，来降低资源的单位价格，让更多人享受得起。资源切分以后，资源的利用率提高了，所以价格自然会降低，平台的存在使得更多的用户以更低的价格享受了更好的服务。在各种专车平台上，通过对租车时间的分割，在不补贴的状况下，将以前商务车公司提供的机场接送机价格降低了约1/3。在市区短程服务上，大多数专车平台的价格比出租车略高，但乘客获得的服务及车况却大幅提升。

平台通过对资源分割，调动了资源方积极性，提高响应速度。时间的分割带来了更实时的服务，以往乘客的紧急用车需求，商务车公司很难满足。城市的用车高峰时期，人们难以获得出租车，而打车平台通过调动司机积极性，带入了更多的司机供给，让有效的供需匹配更快得到实现。

### 方法二：切分紧俏资源，按需排序匹配

在易到的案例中，其商业模式的核心亮点是当整段的租车时间被切分成零散的时间以后，闲置的资源在平台上可以更有序地流动，从而让更多人享受到租车服务。资源切分促进了供需双方的良好配置，从而“创造”了更多的资源。

但是在高速发展的中国商业环境里，有很多优质的资源供给紧俏，

无法满足快速兴起的需求，即使价格飙升，需求者仍然络绎不绝。例如，三甲医院著名医师的号特别难挂到，有机、安全、进口食品价格特别高，一件国际品牌的衬衫会比国外贵好几倍。优质资源不足，不仅是消费者的痛点，也是很多行业发展的瓶颈。

平台商业模式可以对资源进行切分并排序匹配，以解决优质资源不足的痛点。例如，在医疗行业，对紧俏的医生时间进行切分并排序，是平台思维一种有趣的运用。

医疗行业“资源不足”的痛点，是一个几乎被大多数中国人公认的事实。除了中国医生的整体数量不足和质量参差不齐，更为关键的是，医疗体系没有严格的分诊和分层级转诊制度，病人盲目迷信“三甲医院”，无论大病小病，全涌向大医院，所谓“全国人民上协和[注]（医院）”，导致大医院人满为患。许多病人花费金钱、精力，拜访知名医院，甚至挂号专家医生，其实疾病并不严重。反过来，一些严重的病患反而不能获得专家的服务——由于中国大多数省市的政策限制医生进行多点执业，各省市之间的医疗保险并不通用，导致了村镇、小城市的一些严重病患无法接触到最合适的医疗服务。甚至当医院人满为患以后，许多病患不愿忍受糟糕的就医环境而放弃去医院就诊。

由此可见，是整个医疗系统的匹配出了问题，致使“好钢没有用在刀刃上”。于是，病人抱怨看病贵，看病难，医生呢，工作辛苦而收入增长缓慢。所以，医院的信息化、现代化、标准化管理程度都远远落后于发达国家，整个医疗体系亟待改革。

而像春雨医生这样的平台，让医生和病患通过互联网或手机移动客户端进行实时的沟通，就可以提升效率。在这样的连通过程中，医生灵活机动地切分自己的时间。例如，医生利用闲暇时间提供简单的电话、书面医疗咨询，将最完整的门诊时间留给最需要的病人进行诊疗。而且，医生在等车、排队、购物的间隙，也可以用碎片时间为患者提供一

些简单的医疗咨询，从而“创造”出新的医疗时间。

然而，医疗平台的精髓，不在于仅是充分利用了医生的闲暇时间，其重点是对医生的时间进行排序，将医生的碎片时间用来对付一些症状比较轻，甚至根本不需要到医院就诊的病例。而将大段的、完整的时间用于到医院现场的、需要当面处理的病例。这样的操作，已经在一定意义上实现病例分诊，让医生的时间更加有效地利用起来。

## 案例

**好大夫与东软熙康云：将紧俏的医生时间资源排序匹配的几种做法**

好大夫网站创立于2006年，创始人王航毕业于医科大学，拥有医学背景，也参与过互联网公司如3721、奇虎等的建立。跨界的经历让王航很早就看到了医疗行业与互联网碰撞的可能性[注]，当时大多数医院的官方网站十分简陋，病患很难查找到医生的介绍和排班信息。王航看准了这个机会，创立了“好大夫”医疗网站。

最开始，网站只是简单地提供医院信息，包含医院的地址、电话、科室门诊安排，医生的信息、专长、收费价格，等等，渐渐的，网站变成了医生和病患进行交流的场所。通过几年的摸索，“好大夫”逐渐找到了战略方向，将网站定位于促进医生与患者的交流，起到连接患者和医生的作用，以尝试把各种医疗服务嫁接到网站上来。

在“好大夫”，除了基本的医院及医生信息，每个医生还可以自主开设独立的个人主页，撰写科普文章，成立患者小组，并且在线或者电话为患者提供科普、医疗咨询等服务。与此同时，医生还可以在平台上自主地了解病人信息，对一些病人开放门诊的加诊加号。如此一来，医生能够选择一些对口的病例甚至疑难杂症，对医生的科研有帮助，还能提升医疗专家资源的利用率。

好大夫网站的魅力在于网站本身并没有开办大学培养或创造更

多的医生，也没有大兴土木建立新的医院，而是在现有的体系上创造了平台，让医生对自己的时间进行了排序，让医生把时间用在刀刃上。虽然还没有完全地起到分诊的作用，但医生在“好大夫”上的回答帮助了病人进行自我诊断。一些简单的病症在书面及口头回答之后被解决了，不再需要占用三甲医院的专家医生的宝贵门诊和手术科研时间。也有医生在好大夫平台上加号，把时间留给最需要他们的病人。截至2015年，好大夫网站覆盖了全国31个省市的3 200多家医院，提供医院的门诊信息和30余万名医生的专业方向信息[注]，月活跃用户达26.94万。[注]

这种对资源的切分排序作用，在“春雨医生”的软件上体现也很明显。我们在之前的案例中提到，春雨关注“诊前”“轻问诊”领域，特别是如皮肤科、妇科、母婴、泌尿科、健康咨询等科室。例如刚做了母亲的新手妈妈常常对孩子出现的状况感到手足无措，某些正常现象也被当作疾病。这时，她们就非常需要简单的远程问答，而不是将孩子带到容易交叉感染的医院。所以，春雨的平台将医生的时间进行切分并且分类，将最闲暇的时间供给春雨平台，大大提高了与求诊方之间的适合度。春雨在2015年初实现了5 800万用户量[注]，大约10万名注册医生，每日健康问题咨询量超过8万，女性用户占比约60%。手机应用在苹果商店中有数万多条评价，评价得分四星半，月活跃用户264.88万。[注]这些数字更进一步说明了春雨模式有着一定的市场潜力。由此可见，对资源进行分类排序是解决行业痛点，进行传统行业转型的可行之路。

与“好大夫”和“春雨”类似，国内软件集团公司东软也瞄准了医疗产业并搭建平台。[注]东软曾经自主研发并生产了核磁共振、CT（电子计算机断层扫描）、彩超、核医学成像等医疗设备，凭借这些技术背景，东软掌握了一批优秀的医院和医生资源。所以，东软的熙康医疗平台帮助连接三四线城市的病患和一线城市的医生资源，开展远程医疗的服务。其特点是，利用一线城市医生的业余时间省视三四线城市重病患者的病历，提供参考意见，并同时指导三四线城市的医生，再由这些医生为当地的病人进行诊疗。这是对医

生时间资源进行切分并应用的另一种思路。

平台对紧俏的资源进行排序能够为优质资源的供给方带来诸多好处，所以紧俏资源的供给方会更有积极性参与其中，为全社会创造更大价值。

**第一，获取客户价值的最大化。**平台通过资源切分排序后创造价格区间，让医生获取对价格敏感度不同的各种客户，创造更大的总体价值。

**第二，帮忙匹配最想要的客户。**平台对资源进行排序后，供需双方都能够找到最适合自己的对象。在目前大众对传统医疗体系的认知中，医院更为关注患者需求的满足，忽略医生的匹配需要。其实，从平台经济的双边市场论点来看，供应方找到自己最想要的客户也是一个迫切的要求。

好的资源都是有限的，医生希望将自己的时间和专长用在刀刃上；银行的信用卡中心、航空公司、高级酒店都想区分出最优质的客户；高级法式餐厅希望能够将有限的座位留给最懂得欣赏厨艺，并且能够花费金钱在酒水上的客户。这些需求都是相通的，将来也有可能通过平台，针对这些痛点，创造出新的商业模式。例如协助创业者和投资人对接的资源整合平台App“微链”，有资本背景的投资人可以自行创建线下活动，与有需求的创业者见面畅谈。创业者必须支付一定的费用，购买投资人一小时的时间，相约在咖啡厅或任何地方。然而，投资人有权选择接受哪几位创业者的邀约，他可以审视创业项目和创业者的背景，选择让自己感兴趣的对象来联系。

**第三，加强供需之间的纽带，帮助供给方打造个性品牌。**通过对资源进行分割排序，供需双方能够更好地对接，所以供需间的纽带变得更强了，有助于为资源的供给方打造品牌，尤其是打造个人的品牌。

**方法三：转化消费者参与生产过程，借以满足多元需求，实现共创共享**

未来世界的消费者需求趋向个性化、多样化，平台需要调动消费者的时间与精力，将他们丰富的个性和想法都融入生产过程，完成用户与商家的共创共享。如此一来，在用户参与创意和生产的过程，供给的丰富程度也获得提升，这便是所谓的“消费者即生产者”（prosumer）[注]的概念。企业和消费者之间不再是冰冷的银货两讫的关系，而可以通过平台共同壮大。

当消费者开始热衷于参与生产过程，以此表达自己的个性和想法时，传统企业便真正拥抱了消费者。“消费者”不再是价值链的最后环节，而可以被包含在价值链和商业模式的设计之中。美国的视频网站Netflix在制作2013年的高收视率政治题材电视剧《纸牌屋》的过程中，就深度分析了观众的喜好。[注]通过分析网站上储存并积累的用户动作数据，比如用户在看到什么画面时会暂停、回放，甚至快进，什么片段或集数的播放次数最多等信息，Netflix在编剧的过程中因势利导加入用户所喜欢的元素，根据观众的喜好来做相应的推荐。一般美国电视剧都会制作预告片来推广宣传，纸牌屋制作了10个预告片，当Netflix的用户打开网站时，网站会根据这个用户的喜好推送最适合的预告片[注]，如此一来，预告片的点击率和观看率就非常高，所以在节目开播之前，Netflix公司就已经有了十足的把握，认为这是一部会获得热捧的电视剧，而结果也的确如此。

所以，通过平台的连接、评价作用，消费人群可以被调动、被专业化，进而参与到供给的过程中。

在中国，秒赚平台是一家让消费者主动参与广告投放过程的平台企业，以进行更精准的广告投放，并且让消费者更多地观看广告、主动找寻自己有兴趣的商品广告。当平台累积了足够多消费者主动点选广告的数据后，就能够更加了解每位消费者的消费喜好，为未来推送更为精准

的广告做好准备。因此，对商家而言，更能提高广告效果，并将广告投放到准确的消费人群。而且，当消费者主动挑选广告观看的时候，也帮助了商家了解市场对产品的需求，从而调整产品的方向，同时也帮助商家了解那些广告的诉求重点，以确保更能激发消费者的兴趣，从而在广告大举投放到大众媒体之前能够在秒赚平台上测试广告效果。

### 案例

**秒赚广告：消费者参与广告发布**

总部位于重庆的秒赚公司是一家广告平台公司，厂家或商家在平台上投放广告，消费者在平台上观看广告，通过广告连接供需的两端。作为一个广告平台，其特点是让消费者参与广告的发布过程，消费者观看广告的过程其实就是广告发布的过程。秒赚利用这样的方法来提升广告的有效率，让消费者在平台上参与广告的“订制”。

订制广告是怎样的一种商业模式呢？在秒赚的设计中，用户按照需求选择喜欢的广告点击收看，每次观看、分享广告都可以积累相应的积分，积分可以用于兑换产品。商家发布广告并不需要花钱，而是用商品来冲抵广告费。广告费的计算是按照用户的点击率来进行支付，按照实际收看效果进行收费。在投放广告时，平台用大数据设置一些精准投放条件以直达目标消费者。这样一套循环的关键是由消费者主动选择是否收看广告，让消费者参与到广告发布的过程，以此提升广告发布的有效性。

假设你是一个消费者，打开“秒赚”这款手机应用时，后台会推送附近商家的广告。如果消费者选择观看广告，就能获得相应的积分。每一个消费者看到的广告根据其位置、喜好的不同而不同。当消费者越来越多地在秒赚上收看广告，观看的历史会被记录，平台会更了解其偏好和消费行为，从而会推送更为精准的广告。如此，消费者的偏好被融入广告的推送过程中，让发布广告的过程变得更为智能化。最终，无论对商家或对消费者而言，都做到了实现

精准相关性的价值提供。

此外，平台的积分机制更进一步强化了用户的黏性，让消费者更有兴趣参与到观看广告的过程中。在使用平台的过程中，消费者的得益不仅在于看到自己需要的广告，更在于看广告的过程也能获得真金白银的收入，从而更有动力停留在平台上继续观看广告。由此，最终形成了正向循环，广告投放愈发精准，消费者也不会受到无关广告的骚扰，广告的有效性被大大提升。

以往，广告是否有效只能在商品销售环节被验证。但在秒赚平台上，则是通过让消费者选择是否观看广告来验证广告的有效性。消费者不只是被动的广告观众，还主动参与广告的选择，引导广告类型、主题的发布，由此商家可以知道什么地区、什么人群喜欢看什么广告，然后通过平台积累数据，进行分析，为大数据营销打下坚实基础。根据秒赚公司发布的数据，2014年5月上线以来，该平台的观看广告用户达800万，投放广告的商家接近20万家，广告交易额近20亿元，显示这个模式创新初步受到市场的认同。[注]

调动普通人常常能激发出巨大的潜力。比如总部位于中国苏州的好屋中国公司，是一家移动互联网的房地产销售平台，与诸多在房地产行业进行创新的创业公司一样，好屋中国也是利用了互联网、手机终端等技术的便利性，让买房人、经纪人、开发商、二手房东等直接在平台上连接，从而各方都可以透明地看到楼盘情况、房屋价格，等等。更加具有创意的是，好屋想把普通人发展成为经纪人，如果用户推荐朋友买房，会获得20%的佣金，根据好屋中国的数据，它们至今已经发展了几十万的经纪人。另外，一些娱乐营销方案也被用在买卖房子上，比如转发抢购房红包、微信推荐客源，等等。

还有一档知识类的网络脱口秀自媒体节目“罗辑思维”，由于在节目中主讲人罗振宇进行知识的分享而广受欢迎，继而发展成为平台，吸引普通人进行知识、兴趣、观点的分享。

“罗辑思维”从2012年开始播出，其制作相对简单，一张书桌的布景坐着固定的主讲人罗振宇，一次节目约45分钟，内容是介绍一个知识点、分享一本有趣的书，等等，每周五在优酷播出，全年48期。由于节目话题的切入点很是讨巧，通常是80、90后普遍关心的话题，但是又略带专业性和复杂性，一般人可能自己研究不深或者不了解，听节目讲解比较有趣。比如开播初期的话题有“中日贸易，如何爱国”“房产税与地沟油”“民意真的可信吗？”“我和左派谈谈心”等。

不久，“罗辑思维”就逐渐从一个单向传播的形式变为更为互动的平台，发布了微博账号、微信公众号等。在微信订阅号上，罗振宇每天早上6点半准时发送一条60秒的知识语音，并欢迎观众在微信后台留言。逐渐地，节目与观众沟通的渠道变多，除了微信后台，还建立了微信群、有道云笔记分享等；主讲人在节目、微信中都告诉观众可以留言，告知想要了解哪方面的信息，对什么感兴趣，甚至可以贡献自己在某一个领域的专业知识，再由主持人把相关的知识传播给其他观众。观众通过这些方式向节目方提供有趣的内容和主题知识，甚至与其他观众进行交流。

由于节目聚集了一批对知识比较感兴趣的中青年人群，所以逐渐从单向的信息传播节目，发展成了一个网状的知识分享平台和社群，此外还延伸出各种活动，比如向会员推荐图书、组织线下见面活动、销售节日特殊礼品，等等，从一个传统的自媒体，依靠自己精心开发的内容吸引观众，逐渐转变成了一个共创共享的成长平台。节目推出3年时间，累计有2.9亿的播放量，估值达到13.2亿人民币，吸引了530万的微信订阅人数。[注]

美国谷歌公司的Helpouts平台也是这样一个普通用户参与创造过程的例子。Helpouts通过使一般的人群成功变成技能的供给者，从而转化大量消费者变成生产者，以满足多元需求，这种经营模式，很可能会颠覆传统“专家自以为是”的教育、技能培训等行业。

## 案例

### Helpouts：转化用户为创造者交流技能的共创共享模式

美国谷歌公司在2013年开始内测Helpouts平台，2013年11月正式上线。平台的主要功能是让人们在该网站上通过视频与人交流学会各种技能，技能的种类包罗万象，既包括正规学习类的课程，也有各种生活类的休闲技能，共分为七大类，分别是计算机及电子技术、烹饪厨艺、教育及职业、时尚及美容、健身和营养、医疗健康、园艺和家居，每一个大类下都有多种细分的内容供人选择。简而言之，网站是一个多对多的“技能授予”平台，平台一边为“技能提供者”，另一边为“技能需求者”。其中，“技能需求者”是每一位普通的用户，“技能提供者”比较多样，主要是拥有技能的个人，也有少量的企业公司。

在Helpouts平台上，任何有技能或知识的个人都可以成为“老师”，大多数用户直接在网站上通过搜索、推荐等功能找到若干个“技能提供者”，再以过往的评分记录、课程设置、资质介绍（如相应的证书等）选择想要的老师进行付费，然后以“视频通话”的形式来完成学习。通过这个平台，人们所拥有知识的人脉、经验，各种领悟和体会都可以转为金钱。三人行必有我师，每个人身上值得学习的部分都可能被拿出来产生价值，如果Helpouts能够发展壮大，将不再是一个单纯的技能知识交互平台，更可以是人脉平台、教育学习平台、产品推广平台、医疗诊断平台、生活服务平台的综合体。

在Helpouts的设计中，普通人既是用户，也是创造者。一个用户可以在平台上学习西班牙语的课程，也可以成为老师教授制作意大利面的技巧；用户不仅在网站上接受服务，其本身也创造了服务内容，从而使用户与用户在平台上形成了正向循环，共创共享。Helpouts作为平台本身，并没有设计或教授课程，而是为“技能提供者”和“技能需求者”创造了交流的空间，充分调动了用户的潜力和资源。

虽然连接个体用户的出发点很好，不过平台商业模式在推行过程中也要注意如何激发同边和跨边效应，因此设计机制很重要，需要十分谨慎。Helpouts在具体运营过程中，也碰到了一些障碍，比如收费方式的设计，网站交给各个“技能提供者”自行决定收费的价格，如果太高吓跑了求助者，太低又降低了人们分享的意愿。比如，有位心理咨询师辛格顿接受采访时表示，他一开始在网站上提供一对一的免费心理咨询，想要慢慢过渡到收费的咨询，但是发现无法成功地转换用户。(注)另外，平台也需要对这些“技能提供者”的资质进行评估和管理，以保证网站上能够提供真正有质量的服务。普通人和“有质量”并不矛盾，但是平台必须介入管理，以充分调动普通人的积极性，把最美好的部分激发出来，管理起来，应用好，才能发挥功效。

遗憾的是，在Helpouts发展的过程中，还是遇到了以上这些问题的困扰，以至于网站的成长速度低于谷歌的预期，并且和谷歌其他业务的协同效应也未显现出来，最后在2015年2月，谷歌宣布将关闭Helpouts平台。

虽然谷歌Helpouts是一个已经终止了的尝试，但是在这个案例中，我们还是能够看到调动普通人带来的诸多优点：“教学”的门槛被降低了，人们不再需要成为专职老师才能教导别人，也不用再准备繁杂的课件，甚至不用见面就可以教学。我们必须理解平台所带来的趋势，这比单个项目的成功与否更为重要。在未来，平台能让普通人的优点大放异彩，每一个个体都能够成为发光点，每一个人都有其优势可以被发扬光大。在平台的时代，普通人的力量将被进一步加强，在有创造性的工作领域，打造个人品牌也会是一个趋势，而平台模式的诞生正催化着这种趋势成为常态。

很多人将自身的职业（或业余）专业性加以运用，在配置方便、交流迅速的平台上得以变现价值；人们扬起个人品牌的旗帜，以专家身份服务彼此，他们甚至像企业一样，随时与其他资源进行组合，完成种种

短期项目并获得报酬。在这样的业态下，个人的灵活度取代了企业或大型机构的部分功能。

无疑，通过连接个体用户，调动普罗大众的积极性，去掉“自以为是”的专业供应商，让消费者积极参与生产过程，已经让平台实现了许多新的创举。

**第一，激发参与感，模糊生产与消费边界。**网站的UGC（User Generated Content，用户生产的内容）调动了每一个人帮助平台产生核心内容。拿美国的照片分享平台Instagram来说，它的生产与消费界限十分模糊，人们在平台里上传自己的照片，并在传播图片的过程中添加自己的想法和评价，而这些点评也成了图片内容的一部分，因此用户使用该平台的过程其实就是生产的过程。在Instagram上，分享一张照片不仅是简单地贴贴图，而是需要对照片进行快速的设计排版，甚至套用滤镜，选取角度，配上文字，这是一种创意的加工过程。人们更乐于分享自己所参与的创作。

**第二，聚沙成塔，筛选出优质内容。**用户自创内容的历史并不短，迄今已经出现了许多的演化。中国的知乎网是个与美国的Quara网站类似的经验分享平台，建造出了一种网络问答的环境。它连接了“有经验的回答者”和“想要知道答案的人”，网站除了运用UGC产生高质量的知识、经验、想法来创建内容，吸引用户外，还集合优质的经验成立专门话题区。平台将这些优质内容编辑为简单的电子杂志在亚马逊网站上进行免费或收费地发行，从2012年至今，已发行了70多个专刊[注]，内容覆盖心理、厨艺、调酒、睡眠、经济、求职、爱情、减肥、读书、咖啡、理财、购物、咖啡知识、设计、环保、养车、家装、职场、育儿等各种领域的话题。

正所谓“高手在民间”，知乎上有的回答让人忍俊不禁。曾有人做过一个“赞数除以字数”的统计（在知乎上分享的答案优劣反映在点赞量

上，受人关注和热捧的答案会获得“赞”，而此统计就是计算出单字获取最高赞同数的比率）。最高票的一个答案是在回答热恋阶段，见到恋人时你想做的第一件事是什么？答案是“笑”。仅仅回答了一个字，却获得了3 090人的赞同。简单的答案，却让人心领神会，会心一笑，这便是平台的魅力：什么才是好的内容，交由市场来决定。

**第三，给用户权力，强化黏性。**调动普通个人的参与也意味着强化与消费者的关系。在一些服装公司中，一些服装品牌开始做出创新，推翻以往由设计师决定服装款式的惯例，而把此环节赋予消费者，由消费者来参与决定该设计什么，生产什么。

比如美国的时尚购物平台FashionStake通过平台的形式寻找优秀的设计师。设计师将作品发布在网站上，每一件作品都需要接受消费者的票选，只有得票高的作品才能占据显著的位置，甚至被消费者购买。而消费者如果投对了票，能获得折扣、免运费、赠品等奖励。所以，顾客的喜好和眼光决定了网站上会售卖什么样的商品，给予用户权力，让用户从设计阶段就开始发挥作用，参与其中，强化了网站对消费者的黏性。[注]

虽然调动普罗大众的力量好处非常多，但这并不是一件容易的事情。人是最不可预测的，也是最难管理的，特别是当大众成为平台供给的一边的时候，如何对这些用户进行控制和监管，成为平台的头号难题。这些用户往往代表了平台的质量，比如打车平台上的司机、教育平台上的业余教师、美甲平台上的美甲师，这些广泛大众代表了平台的形象和质量。所以，平台需要设定规则，特别是对一些不可量化的因素进行管控，以提升平台的品牌和形象。

猪八戒网是一家激发广大个人威客[注]提供创意服务，满足小企业多元需求的服务交易平台。该公司成立于2005年，由企业和个人在网站上发布各种服务需求，比如设计标识（Logo）、开发网站、开发手机应

用、文案写作，等等，然后众多的威客竞单接下这些工作，提供服务，或者将流程反过来，服务提供者待价而沽，等待客户前来光顾。对于猪八戒网而言，其优势在于平台带来丰富的服务需求和充沛的供给，但是其挑战也在于“丰富”这个关键词。平台上的服务供给林林总总，来自于全国各地，难以直接筛查管理。而且，和淘宝这样高频次交易的商品网站不同，服务类交易的频次并不高，积累的信用有限，交易过程中供双方需要许多沟通。所以，猪八戒网探索如何制定标准，对不能量化的、非标准化的服务进行管理和评分，一步步将服务的交易流程标准化、规范化，猪八戒网管理平台上众多威客服务商的经验值得我们参考。

## 案例

### 猪八戒网：对平台上的非标准化服务进行管理注

2005年，身处新闻行业的朱明跃看到淘宝、当当等电商平台开始崛起，萌生了自己创业的想法。他察觉到做策划、写文章、设计、开发等创意服务的交易都不需要物流和仓储，很适合通过互联网进行沟通和交易。一番筹划之后，网站于当年年底正式上线（该网站为猪八戒网的前身，猪八戒网于2006年9月正式上线）。

为获得用户的信任，营运初期，朱明跃和同事调动身边人，在亲朋好友之间推广网站项目，甚至还会自己来支付费用，以此吸引人来网站寻求服务。当网站上的服务内容变多之后，用户数量才逐渐多起来。

随着公司的进一步发展，2011年猪八戒网站上的服务需求开始多样化，涵盖品牌设计、建筑装修、起名、文案写作、翻译、生活服务、法律服务、招聘，等等。但与此同时，与猪八戒网类似的服务类网站发展速度都慢了下来，主要原因是平台上所提供的服务非常个性化，且交易频率不高，而且卖家为众多的个人，往往缺乏知名度与代表作。又因中小企业客户预算紧张，对这些非实体的服务价格评估相对偏低，所以做成一笔交易并不容易。猪八戒网意识

到，平台如果想要进一步发展，必须对平台上的非标品进行管理。

首先，在不损害平台丰富性的基础上，对平台上的供给和需求进行筛选。公司的工作重心转移到确保更多有能力的专业服务商入驻。从2011年的“腾云4号”升级行动开始，猪八戒网开始逐步吸引企业用户进驻，到2014年，猪八戒网1 200万注册用户中，企业级用户已占50%。另外，猪八戒网的新交易平台采用“招标模式”（“一对一”服务），买方发起任务后，只有少数与其匹配的卖方可以有资格响应，猪八戒网帮助先做筛选，先在3家最匹配的服务商范围内按序逐一让双方沟通，再由买方（客户）确定一家服务商。朱明跃戏称为这是“从菜市场到百货卖场”，从散乱的平台到有品牌有筛选的供给平台。

其次，建立诚信交易与卖家评价机制。猪八戒网采取了类似于淘宝的信用机制，卖方完成交易后可以积累信用获得评价，级别有从猪一戒至最高的猪三十二戒。评价体系是基于交易金额和客户好评率两者结合来打分的。2012年，猪八戒网针对卖方，要求加入“诚信保障计划”，需要实名认证并缴纳保证金。与此同时，猪八戒网针对买方推出“消费保障体系”——若买家所选择的卖家是加入了“诚信保障计划”的服务商，却未能履行服务、完成承诺，猪八戒网会先行赔付，这一举措使得当年就有80%的买家选择加入“消费保障体系”。

再次，仲裁机制与内部防腐。虚拟服务的交易很容易出现不满甚至纠纷，所以网站要具备相应的仲裁机制。在猪八戒网，当买卖双方各执一词的时候，会有专门的人员负责介入调查，了解服务的提供情况，并根据网站标准进行调解和仲裁。同时，猪八戒网内部有严格的规定，严禁公司员工参与买卖双方的交易，以杜绝内部腐败，维护平台中立立场。

最后，建立安全支付。与淘宝交易不同，猪八戒网涉及的服务内容金额较高，而且从费用支付到网站再到网站转付给卖家有一个交易账期时间差，一般在25天左右。在这个过程中，会有大量的资金沉淀到网站上，所以资金安全成为买卖双方的关注重点之一。为

了保障资金安全，使交易更加让人放心，2012年猪八戒网成立专门的支付公司，获得了全国性互联网支付牌照。

通过这一系列的举措对非标准化的服务产品进行评估和管理，保障交易双方的权益，猪八戒网较好地完成了平台的责任。

## 协同整合

传统行业向平台转型的第三个方向，是通过建立平台来协同上下游伙伴，甚至同业竞争者，一起设计生态圈的新格局、新规则，为供应方及需求方带来更大增值，带领大家走出行业泥沼。有时候，这种协同还可以跨越国界，或产业的边界，形成跨界的协同共赢。

具体做法包括：产业上下游协同整合、同业与外部协同整合、跨界整合。

**方法一：协同产业上下游及友商，共同促进行业升级，打造新型生态圈**

平台的连接价值不仅仅在于让供需双方直接对接，更希望通过机制串起整个产业链的上下游，发掘上下游联动的价值。相较于为了对接产业链最两端的供需方而铲除所有中间环节，这一种转型方法的应用范围会更广，也就是打造串联起整个产业链上下游的创新生态环境。原因显而易见，并不是所有的企业都能够大刀阔斧地移除行业的中间环节，尤其是多数在老本行经营许久的传统企业，往往与整个行业各环节的利益捆绑在一起。在许多行业，更为重要的，是让产业链的上下游各司其职，协调利益共同发展。而将平台打造成一个全新的生态环境，同样有这样的功效。

有些企业在行业中积累了多年经验，它们对行业理解透彻，占据行业的领先地位，熟悉产业链上下游的所有环节，然而这些价值只能被企业的内部消化，无法为行业中的其他企业所使用。如果这样的企业能够转型打造平台生态环境，扮演连接者的角色，则它所握有的资源价值便

可以帮助行业进行协同整合，实现整个产业的升级，而企业本身也可因此实现成倍增长。

我们看到很多传统行业的企业，通过从“金牌运动员”转为“带队教练”或是“裁判员”，最终创造了更大的价值。比如，通过联动上下游来制定行业规则，促进行业升级：有的企业从运营者，转变为向行业内输出技术、培训和管理方法的平台企业；还有的企业，通过自身的领头羊角色，带领行业上下游给市场提供一条龙服务。典型的例子，如大连泰德集团利用在煤炭经销所累积的行业声誉、资源、经验搭建煤炭交易平台，协助煤炭交易透明化、标准化，引入信息、物流、金融等服务，携手产业链上下游企业一同促进行业升级；深圳长城物业与同行携手，组建去中心化的行业社区O2O联盟，平等地共享其开发的一应云智慧平台，共同构建智能高效的社区服务O2O版图。

显然，建立平台不仅可以带来企业自身实实在在的业绩增长，同时也极大优化了整个行业的生态环境。

通过建立平台，企业可以制定行业规则。例如，提高服务或者产品的质量标准，增强行业的监督和检查，加强与政府部门的联系，等等，以推动整个行业的健康发展。在中国，食品安全是消费者非常关心的话题，如有大型食品企业牵头，建立原材料供应商与商家对接的平台，或是消费者相关的食品安全平台，其结果将有可能在政府监管之外，撬动行业和社会环境的变革，也算大功一件。再如，菜管家利用其在上农信时期（上海农业信息有限公司，菜管家公司前身）协助上海市政府执行农业信息化项目所累积的强大信息技术和物流配送实力，筛选及辅导全国各地的农业基地与优质农户，提供科技检测药物残留、食品安全追溯、蔬菜当天采摘配送至消费者家中等服务，并希望有一天能在中国制订出新鲜美味送到家的标准流程。

通过平台，企业可以增强行业内的信息沟通。通过平台的规模效应，集聚中小企业，帮助上下游之间进行信息整合，扫除信息不对称。

目前，有些行业的集中度颇低，多是小微企业如夫妻、老婆婆所经营的小店形式，不仅缺乏高标准的行业规则，而且上下游之间的沟通也大多阻碍重重，距离如今炙手可热的互联网等科技元素也很遥远。如有行业的排头兵能够建立平台，承担“教练”角色，在平台上引入一些新概念，也有益于促进行业升级。淘宝网和支付宝的诞生，就促进了电子商务平台的行业升级，通过资金留存、货物保障、信用评价等方式促进了买卖双方的诚信交易。虽然，淘宝网也受到假货等问题的困扰，但比起以往的纯线下个人对个人的交易，交易安全及诚信已经有了很大的提升。

又比如台湾的台达电公司，以及大陆的东易家装公司、动网公司，都在联合上下游或者友商来进行转型。

台达电的出发点是用转型来突破企业经营的潜在困局，用联合上下游的方法寻找新的增长点，为行业提供更好的服务。

## 案例

### 台达电：提供整体解决方案，应对行业变化

台达电，于1971年在台湾创立，至今已有40多年的历史，专门从事电子产品，特别是电源产品的生产、制造和代工。作为台湾一家老牌电子厂商，在台湾经济腾飞中扮演了重要角色。近年来，台达电也在积极采用平台转型的方式突破企业面临的增长困局。

作为代工工厂，台达电公司曾经有过辉煌的业绩，是全球电源零组件生产的头牌企业，在“全球每两台服务器和PC（个人电脑）电脑中，就有一台使用台达电的电源”(注)。但是，世界经济危机以后，情形出现了变化，2009年台达电第一次出现了营业额的下降，收入下降了12%。(注)经营者意识到，电源电子行业在未来可能会遭遇挑战，因为电源电子是高耗电产品，只有电能使用得越多，电源工厂才会更有前景。但现在趋势是节能省电，如果与大趋势逆流，想必企业经营会遭遇重重难题。所以，台达电开始谋求转型。

公司进行了一系列的品牌管理措施，以突出自己在电子行业的地位和品牌效应。因为之前都是在代工领域，虽然产品众多，但是互相之间缺乏合力。所以，2010年，品牌长郑平（创始人郑崇华之子）制定相应的品牌战略，用统一的品牌对旗下不同生产线、不同产品［涵盖LED灯（发光二极管）、电子纸、自动化产品］进行整合，形成一套整体解决方案，以突出台达电的品牌效应。

在品牌整合方面积累了基础以后，台达电发现可以走得更远，于是进一步用类似的方法整合上下游更多的供应商，提供绿色环保能源的系统整合解决方案。根据郑平的说法，“未来将会是一个平台型的公司，定位于工业制造领域，将关键技术和产品，针对客户需求进行整合。”[注]具体来说，就是根据商用和民用客户的要求，提供一整套的能源解决方案，其中有一部分是台达电的产品和技术，也可以有一部分是外部厂商的技术或者产品。

比如台达电和台湾交通大学合作的产品太阳能能源整合方案“智慧能源屋”，包括太阳能发电、再生能源管理、环境控制、能源存储和线上管理等多个模块的能源管理技术[注]，其中不仅有台达电自己内部擅长的电力方面的产品和技术，也包括其他外界资源的协助。该套技术不仅能随着人在室内的活动来调节能源的释放，并且可以根据功率调节器来监测电流的流量，以达到节能的目的。台达电利用类似技术陆续在全球建造了12栋绿色建筑，在这些建筑中，节能空调不是直接按照设定的温度运行，而是会自己提前根据天气预报进行智能预测，控制屋内的温度运行；雨水也会被回收然后运用到冲马桶、浇花等需求中；电梯下行时产生的势能被用做电能；另外还有新风换气、太阳能面板等装置。[注]据悉，台达电还开发了一套可以用于家里种植蔬菜瓜果的绿色能源种植设备，可以自行调节控制光、湿度等。在食品安全事故频发的当下，这样一套设备也许能够让人们在家中种出更放心的生鲜瓜果，前景广阔。

在一系列转型的帮助下，台达电成功地让旗下的能源管理业务和智能绿色生活业务获得了极大提升，传统业务电源零组件的销售占比从90%下降到63%[注]，走出了一条用转型来化解增长困局的成功

路子。

东易家装公司也进行了类似的尝试。通过引入信息化系统，在平台上整合上下游，提供一条龙的服务，实现了从一家专业的家庭装潢设计公司转型成为家庭装潢的平台。解决了家庭装修行业价值链过长，从图纸设计到建材购买、施工、后期监工验收、款项支付等功能分布在不同公司的问题，有力减轻了业主和多个公司或队伍打交道的心理负担。

## 案例

### 东易家装：从“运动员”到“教练”

在中国，家庭装潢行业规模大、发展潜力大、从业人员多、消费者需求复杂。根据中金公司研究报告，2015年行业产值达到了1.5万亿元左右的规模。注但是，与此相背离的是，由于行业门槛非常低，行业十分分散，集中度极低，充斥着大量不成规模的小公司，甚至是没有资质的游击队，因此家装行业是一个典型的“大行业、小公司”。

无论是对于从业者，还是消费者，行业中都存在着诸多痛点。首先，对于消费者而言，选择装修团队时价格水分多，质量难以估计，装修材料价货不对等，而且产品选择范围小，没有可以广泛比较的平台；验收时更没有统一的标准，工期又常常被拖延。其次，对家装公司而言，市场营销成本高，效果差，内部管理没有标准化流程，上下游合作经常出现纰漏，一旦某一环节拖延工时，就会影响整个价值链。虽然这个行业的毛利率可以达到30%，但因为项目单体体量小，数量众多，加上管理和营销费用高，所以净利只有5%~6%。注

这样的行业环境，让东易家装公司一直想谋求变革转型。东易家装原本是一家传统的装修公司，公司产品分为三条线：家庭装潢、公司装潢、建材家居商品销售。2014年，东易家装在全国40多

个城市拥有89家直营连锁店，在行业中算是一家规模较大的公司。注东易困惑于业内乱象，想改变并提升行业整体水平，借此找到新的突破点和发展机遇。最终，在平台思维的影响下，东易开始尝试从垂直价值链向平台模式转型。

**转型平台一：整体服务平台**

由于装修过程涉及很多环节，包括设计、材料及家具购买、施工等，都由不同的供应商提供，其中一个环节出现问题，将影响最后整体的装潢效果。所以，东易推出整体服务平台，以整合价值链上的家居物品、材料、装修设计以及施工团队。这些不同分工的公司在平台上进行联盟或是合作，以一个整体向客户提供服务，保证装修从设计到最终呈现出一体化风格。而且，在平台上的公司大多是东易合作过的厂商，在品质上有所保证。在这个服务平台上，东易设想由大公司带着小公司，因为家装行业的价值链很长，而且价值链上的每一个环节都是必需的，不能被跳开，大公司带着小公司便可以通过东易在行业内的声望和规模，聚集一批合作者，一起服务客户，以共同做大市场，克服行业过于分散的缺陷。

**转型平台二：信息技术平台**

除了在整体服务平台上连接上下游，共同为客户服务，东易的另一个转型方向，是建立信息技术平台。该平台可以接入施工方、供应商及业主，并且通过信息化管控系统监控施工的项目现场，进行远程实时管理。在信息化系统中，包含有工地现场照片、东易的巡检记录、施工方订购产品明细、工程进度及交款情况，从而使得三方人员（施工方、供应商及业主）都可以在这个平台上知晓施工进度，并对产品交付等进行有效规划。

东易从传统垂直模式向平台转型，采用了整体服务平台和信息技术平台的方法，尝试从“运动员”向“教练”转型，等于规划出了自成体系的生态系统，让产业链个别环节的散户和企业都可以参与，以共同壮大，这也得益于东易在业内长期积累的能力与人脉，否则是难以达到上述成果的。东易推动整个行业的变革，进而让自

己价值倍增的转型路径值得借鉴。

与东易家装公司类似，很多其他传统行业中的公司也可以利用平台来联合上下游各环节，为客户带来一条龙的服务。比如IBM公司，从单纯的硬件制造商、单一服务提供商向平台模式转变，联合价值链其他硬件、软件服务商，包括销售服务、咨询服务、信息技术服务等，一起面对客户，提供企业用户一站式购买的整体解决方案，最终业务规模变得更大，黏性也更强。

同样，这种联合上下游的转型尝试，可以应用在一些较偏僻冷门的传统行业中。比如，北京一家名叫动网的公司，主要是帮助客户找寻体育运动的活动场馆。在引入平台战略，联合上下游以后，动网提供给客户的服务变得更为多元而有层次，不仅能够让客户找到运动的场地、场馆，还能与体育培训机构、装备公司等直接对接，一下子就完成包括寻找活动场地、配备体育活动设施、运动教练培训等多环节工作。注

## 案例

### 动网——利用平台整合出更多元的服务内容

动网，一家连接了体育娱乐运动场馆和热爱体育用户平台的企业，其创新方向是用平台联合上下游各环节，提供更丰富多元而有层次的娱乐和运动服务。

自2013年成立以来，公司设想帮助那些需要运动场馆的用户（个人和企业）找到合适的场地。在动网平台上，一边群体是想要运动场馆的个人或企业，另一边是各个类型的闲置的体育运动场馆，比如羽毛球馆、游泳馆、网球场地、台球场地，等等。只要运营这些场馆的商户主动接入，在网站上填写场馆信息和时间信息，想要运动的人就可以在线预订，从而双方可以直接在平台上对接，这样普通用户有了更多的选择空间，场馆商户也拥有了更多客源。

运营了一段时间后，动网在投资人的启发下发现，如果能够联合上下游，一起为客户提供更多服务，必将进一步凸显行业资源整合价值。

比如，动网与运动装备生产商及销售公司联合，让进场馆运动的人能以较低的价格更便捷地购买到运动装备；与体育教练和培训机构联合，让人们不仅能找到场地运动，还能配备教练，给予培训，让运动变得更加专业……即通过联合产业内更多的上下游环节，提供一整套的活动和赛事解决方案，进行行业资源整合。

此外，平台还额外提供一些服务，比如协助管理经营场馆，合作运营等，以进一步加强场馆客户的黏性。到2014年，动网已成为国内最大的体育类互联网平台，在全国10个城市都有业务分布，可以在线预订500家场馆，有1 000多个合作商户。[注]

### 方法二：开放关系接口，帮助同业串联更多外部资源

传统行业搭建平台模式的思路，其实完全可以建立在开放自己的关系接口上，以帮助同行、友商获得境外或业外的资源，甚至实现行业整体的转型。与此同时，平台也因为开发了更多的境内需求，而调动了境外供应商的积极性，获取更优质的资源。

有的企业获得外部资源以后，能够带动行业的发展。例如，新秀集团创始人施纪鸿在领导企业十多年后，将新秀集团建设成了中国箱包的领导企业，年产各类箱包超1 000万只[注]，销售收入达数十亿元。卸下集团总经理职位后，又致力于打造平湖国际箱包城，希望利用自己多年积累的国际贸易经验及国际客户资源，给其他进驻平湖的箱包制造中小企业提供支持，帮助它们完善供应链，提升产品质量，做好国际销售，从而将平湖打造成为全球重要的箱包交易中心，为整个箱包制造行业的持续发展贡献心力，扶持出更多像新秀集团一样的成功企业。

有的企业获得外部资源，能帮助企业提升内部能力。对于传统企业

而言，组织内部的能力和资源常常是既定的，要挖掘新的人才资源并非易事，光用招聘、培训、绩效考核这些常规步骤远远不够，而且这些既定的流程往往“远水解不了近渴”，跟不上企业发展的速度。特别是在研发、创新、设计等环节中，由于变化速度快，对专业技能要求高，因此借助“外脑”和外部资源就成为一条可行之路。这时，平台就为企业打开了一扇大门，以实现企业与全世界资源的对接。

在互联网上，有诸多独立、开放的创新平台，如NineSigma、InnoCentive、YourEncore等，这些平台连接了创新解决方案的需求方和供给方。需求方多为机构，如商业企业、政府部门、非营利组织，等等；供给方则多为个人，如专业的科学家和研究人员、兼职的工程师和退休人员，等等。企业可以利用这些现有的创新平台，也有根据自身的行业特点建立自有的创新平台，以将企业内部的需求与外部的资源进行对接。

在创新平台上，聚集的科学家、研究者之间的讨论和互动也是平台的重要价值。通过建立论坛讨论、合作完成项目、线下聚会等形式，促进“创新供给方”这些科学家和研究人员之间的思维交流，提升研究水平和对学科前沿知识的把握。

创新平台所建立的交易规则，也属于平台的功效。特别是知识、技能这些难以量化而无法进行衡量的资源，平台为其提供了交易的标准。因此，具有才华的科研者不用担心自己的成果不能被识别，所谓“重赏之下，必有勇夫”，良好的规则更能吸引优秀的资源。

## 案例

### 海尔开放创新合作平台HOPE案例：世界是我们的研发部

HOPE（Haier Open Partnership Ecosystem）平台成立于2012年，是海尔推出的一个开放创新合作平台，不仅帮助海尔在全球范

围内寻找技术资源，也同时开放给其他企业，让它们能够在此找寻技术解决方案。(注)

平台的主要目标，是对接用户需求和企业技术、创新、设计等方面的解决方案。其概念是通过互联网，将“解决方案需求者”以及“解决方案提供者”连接起来，降低搜寻与沟通成本。其设想是吸引有技术难题的企业（无论是海尔还是外部企业）在网站上提交相应的需求，而世界上任何能够解决难题的企业（如全球500强）、机构（如大学院校、专业实验室等）和个人（如教授、工程师）来提交解决方案，并经过匹配筛选，最终被采纳实施。另外，这个平台也欢迎一般消费者对现有产品和未来创意进行评论和建议。

2014年，海尔HOPE平台共收集了超过500条需求，在网站上发布的需求有160多条，其中成交的需求达到50余项，所搜集到的解决方案完全由外部机构所提供。截至2015年8月，HOPE平台已经有20万注册用户。(注)

平台分为“创新需求”“技术方案”“科技资讯”及“社区”四个板块。在“创新需求”板块，平台注册用户发布技术需求，任何有解决方案的企业或个人，可以直接在线提交解决方案，并与需求发布者进行互动。在“技术方案”板块，用户可以提交自己的技术方案。这些需求和方案会形成一个数据库，平台会基于大数据和标签自动匹配，同时还会通过线下专家团队进行技术分析和评估，让需求者和提供者实现对接。“科技资讯”及“社区”板块则用于交流和沟通，既有“解决方案需求者”以及“解决方案提供者”的对接交流，以帮助问题更好地解决，也有不同的“解决方案提供者”互相交流，互通技术进展与工作方法，以此激发灵感。

这四大板块，形成了“社区交互——技术匹配——创意转化”的循环。具体过程是，海尔和其他公司先是在社区中了解用户需求、了解技术动向，然后匹配方案和需求，最后将创意转化为实际的产品。如此这般，海尔内部、外部合作方、资源提供方、其他企业、普通用户及平台用户构建成了一个创新生态圈。

在海尔内部，HOPE作为一个创新平台，独立于其他业务部门之外，平台从各大产业线汇集需求，协调解决方案提供者和需求者进行沟通，并提供相关的线下服务。同时，平台还帮助企业内外的沟通，以促进外部资源合作的成功率。目前，HOPE平台主要解决两种类型的问题：一种比较有难度的需求，即海尔内部现有的资源无法解决，必须寻求外部资源协助；另一种则是处理速度过慢的需求，因流程复杂或涉及多个“方案提供者”，或因涉及多项文书处理，若在海尔内部进行解决，合同签订的流程过长而缺乏效率。举例来说，一家公司如果不是海尔的供应商，可能需要半年的时间才能完成供应商认证，而作为创新技术资源的供应方，通过此平台就可以大大加快处理过程，加快合作和创新的步伐。[注]

最近，海尔产品“海尔星盒”，一个可以自动记忆人的行为习惯的产品，其技术就是通过HOPE平台对接了来自华中科技大学的研发机构，而不是海尔内部研发。另一个产品，“干湿分离”技术的冰箱，其创意则来自于一名普通消费者在HOPE平台上一次关于“冰箱不能保鲜菠菜”的提问。

说到平台的意义，首先，海尔HOPE平台将触角延伸到了企业外部，调动了企业外、行业外、海外的“三外”资源，集全球的研发资源为海尔所用。

其次，平台让解决方案的供需双方直接对接，去除了冗余的沟通环节，并有平台大数据帮助方案技术的匹配，提升了效率。同时，需求者与提供者可以在这个平台上获取行业信息，交流彼此最新的研究动向，借此发现新的市场需求。甚至，不同的解决方案提供方之间也可以互相合作，碰撞出创新的火花，这便是平台的跨边与同边网络效应的最好应用。

最后，HOPE平台吸引了看似毫不相关行业的一些外部企业成为HOPE平台的签约客户，如外资汽车配件公司、国内大型电力集团、医药企业等。对于这些企业而言，平台提供的增值服务，可以帮助它们更加快速和准确地获得以往不可能获得的资源，节省了自身的人力投入和搜寻成本。海尔的规模庞大，有创新的技术，也有长期

积累的资源如良好的供应商关系，这些都可以提供给平台上的其他企业。这些外部企业的参与也进一步增加了技术供应商的活跃度和黏性，形成良性循环。

**方法三：跨界整合，创造全新的价值**

传统行业如果能在平台中融合其他行业，进行跨界整合，往往会创造出全新的价值，全面提升行业水平。

传统行业与其他行业的融合，我们最常想到的就是传统行业的互联网化，比如零售业的电商化、服务业的O2O通过线上帮助线下导流、教育业的互联网课程，等等，这些都是非常好的传统行业与其他行业融合的例子。但是，在平台商业模式中，传统行业与其他行业的融合并不止步于采纳新的技术或者科技手段的改进，更在于引入其他行业跨界整合以后，对原有的传统行业能带来本质的改变和飞跃，通俗地说，就是能够彻底改变一个行业的玩法与价值。

比如服装行业，是大规模工业化生产的典型行业，但由于每个人的体型不同，胖瘦有别，喜好各异，服装本不该是大规模化生产的。如果能够帮助每个人订制自己的服装，其实是最理想的行业状态。但是长久以来难以实现，因为一件服装的制作，需要设计师、面料商、打版师、生产厂家共同合作，而且还需要采集人的各种身体数据才能够做到订制。一个非常优秀的版师，一天只能制两个版，这样的制作过程非常耗时耗力，根本不可能为每一个个人设计并生产独一无二的衣服。所以，这解释了为什么服装行业一直以来都是大规模工业化生产的行业，与个性化完全背离冲突。

然而，当传统服装行业使用平台战略开始进行跨界整合时，就改变了行业的格局。目前，深圳博克公司的“云衣订制”正尝试在服装行业中整合进更多高科技行业的因素，如3D摄像机、弹性生产设备，引入第

三方软件及信息技术到服装订制平台上，并结合礼仪培训行业，针对即将毕业的社会新鲜人、参加社交宴会的职业人士等提供包括服装风格咨询、服装订制在内的个人形象解决方案，从而实现“订制”“规模化”“平价”的平衡。这样的尝试，不仅是在建立一个平台，更是通过平台整合其他行业的跨界资源，改变原行业的做法，诞生新价值。

## 案例

### 云衣订制：在平台上联合其他行业，实现行业转型升级

博克公司作为一家身处服装行业的软件公司，与服装公司所站的角度不同，能够“跳出盒子”看行业，博克找到了一个全新的切入点，试图通过联合服装行业、3D技术、制图等行业，实现基于信息技术的“规模化订制”。它以平台模式改变服装行业的做法，推动了行业的升级。(注)

在服装行业，绝大部分的衣服都是规模化的工厂生产出来的，服装订制只属于少数人。但其实，每个人的身材条件各有不同，最理想的状态是每个人都有自己量身定做、独一无二的衣服。但是，由于每个人的尺寸和体型不同，如果要为每个人订制服装，就必须为每个人的每件衣服进行制版。制版是一道非常耗时耗力的工序，如果用手工或传统CAD（计算机辅助设计系统）方式打版的话，至少需要几个小时甚至一两天时间，效率低、成本高，这也是为什么服装订制业发展不起来的原因。一件服装的完成需要设计、板型、面料、生产多个环节，这些环节都是有机整体的一部分，不可能为了单独的消费者而拆开。

作为硬币的另一面，服装公司也有着自己的痛点。由于大规模化的生产，服装的库存管理和商品调拨变得尤为艰难。因为企业只能凭借经验大概估计一件服装的需求量和需求的地域分布。如果估计失误，就会造成库存冗余，或是供不应求、流失客户。

如果服装行业能够实现按需订制、按需生产的话，似乎可以解

决消费者和服装公司两方面的痛点。前者有了独一无二的衣服，后者则不用担心服装生产了有库存。

于是，博克公司用云衣订制平台解决服装个性化和大规模生产之间的平衡。在云衣订制的平台上，消费者可以选择中意的款式和面料，根据网站的提示输入体型测量数据，大约一周以后，就能收到一件量身定做的衣服。

平台的特点在于，首先，引入大量的数据系统和软件，简化制版、裁衣和制作过程。消费者在云衣订制的网站上，上传自身的三围数据，外加正面、背面、侧面等照片以后，CAD系统就可以自动生成符合这个人的独特板型，大大节省了制版的时间㊟，而且这个CAD制版系统可以和自动裁剪设备相连接，实现布料的智能化自动裁剪。

其次，平台上聚集了设计师、面料供应者、生产工厂等多方参与者，通过平台直接对接消费者。消费者自由浏览喜欢的款式，选择心仪的设计师，配合选择面料与生产厂家，进行独一无二的服装订制。由于设计、板型、面料、生产等多个环节都是变量，所以最终组合出的服装品种极为丰富。这样，平台类似于是一个制作加工集市，使单个面料供应商可以服务多个设计师和多个工厂，同时单个工厂也可以服务不同的消费者，而一个设计师的作品更可以服务天南地北的诸多消费者。这种多点对多点的聚合地，在多元化的基础上最终产生了规模效应，降低了所有参与者的运营成本。该平台汇聚设计师的资源、工厂的资源、面料商的资源，实际上就是设计作品的展示场、客户的人体数据库，加上交易系统、支付系统、订单系统、CRM系统（客户关系管理系统），消费者便可以在线订购，然后邮寄到家，或者可以采取O2O模式，在线上订制，在线下提货。

当服装行业引入了自动化制版系统、自动裁剪系统后，大规模生产和订制生产便不再是不可融合的矛盾，服装行业有了一条新的创新路径。博克云衣订制平台给我们的启示在于，当平台上结合了其他行业的跨界资源以后，对原本的传统行业可能是一种全然不同的角度的创新。

智能家居领域也在进行跨产业的协同。如今，任何一家公司如果只注重硬件、软件，或服务某个单一面向的话，都没有办法带给家庭全面智能生活的体验，因为这是一个全新生态圈的搭建，平台思维强调连接各方的利益关系，调动资源方的积极性共同投资、培育市场。无论是苹果、海尔，还是美的，在搭建智能家居生态圈的过程中，都不是靠一己之力，而是邀请跨行业的企业共同参与的。

## 案例

**智能家居平台：产业跨界协同的时代，1+1=多**

技术发展赋予了家用电器更多的功能——电器可以被语音、手势、感应机关所控制，从而有了更多自动化和智能的含义。企业由此发展智能家居平台，更是将具有智能功能的家用电器连成有机的整体，从而让家庭生活更为智能化、人性化。

近观这些智能家居平台，不仅科技类公司如苹果、谷歌、微软等全球大型企业纷纷介入其中，在国内市场，有百度、360等互联网公司的参与，也有一批初创企业如墨迹、iKair、PICOOC等加入。更引人瞩目的是，传统家电企业如海尔、海信、创维、美的也在这个领域十分活跃。科技类公司不再局限于开发软件或是生产设备，家电企业也不再是单一地生产、销售家用电器，它们都致力于为消费者提供一套完善的智能家居解决方案。两种行业的企业殊途同归，前者从软件和科技设备出发，后者从家用电器出发，终点都是智能家居平台。未来，甚至包括房产商、物业公司、装修公司等也会加入其中。

无论是科技类公司，还是家电企业，都通过引入其他行业的合作者进行跨产业协同而建造平台，实现智能家居的多样功能。通过跨产业的协同，这些公司也不再局限于原有行业，进而打开了新的发展格局。

**苹果智能家居**

2015年6月，苹果公司发布了第一批接入设备[注]，用户可以通过iPhone、iPad和iWatch语音控制相关的产品。

这些产品大部分都来自于其他公司，包括：

Lutron公司的灯光照明套装——通过苹果语音系统Siri控制灯的开关和亮度。

iSP5智能插座——通过App应用插座控制智能设备的开关。

Elgato公司的家用系列传感器——通过苹果语音系统Siri监测空气质量、烟雾、温度、湿度、气压、门窗开关、电能和水使用情况。

Ecobee公司的智能恒温器——通过苹果语音系统Siri控制室温。

Insteon公司的中控及智能家居套件——通过App应用控制开关、插座、温控器、灯泡等。

显而易见，苹果公司的智能家居平台，不是靠一己之力打造，而是有多方的设备公司和科技公司的共同参与。

### 海尔智能家居

海尔电器集团，也在尝试号召其他公司和其他行业的公司一起建立智能家居平台。

海尔集团创立于1984年，从生产冰箱起步，拓展到家电、通信、IT数码产品、家居等多个领域。从1999年开始，海尔着手研制互联网电器的生产。在2012年前后，向智能家居平台进行转型。

海尔本身是一家规模可观的家电集团，作为制造商，在智能功能上的开发可能无法与专业的智能设备公司比肩，而且生产的产品范围也有局限性。所以，海尔的解决方法是通过其号召力，建立智能家居平台，联合其他厂商一起为消费者提供全方位的服务。

2013年，海尔正式推出了U+智能家居平台，在这个平台上，既有海尔自己，也有其他家用电器产品制造商，也包括如联络互动这

样专注于智能产品和技术的研发与运营的互联网公司参与。2014年10月，在全球安卓开发者大会上，海尔展示的产品包括自主开发的智能路由器、醛知道（甲醛测试）、空气盒子（空气质量测试）、天尊空调、海尔空气净化器、智能烤箱、冰箱卫士、智能插座、智能门锁、迷你滚筒洗衣机水盒子、净水机、1米空气圈桌面空气净化器、摩卡电视、SmartCenter智能控制中心等产品。同时，也包括大量第三方开发的，基于海尔U+平台设计生产的产品，包括通用电气公司智慧照明、蓝信康血压计、习善空气净化器、土曼智能手表、Risco安防套装、Power-tech智能插座、Picooc体脂仪等。总共约有40多家第三方厂家开发的50多个产品。㊟

海尔正在尝试从一个家电制造商，逐步转型成为智能家居生态体系的打造者。平台商业模式为这样的尝试提供了可能。

**其他厂家的尝试**

与海尔相类似，中国另一家白色家电巨头——美的，也在尝试向智能家居平台转型。美的与海尔一样，也选择了对外开放的智能家居平台，平台上除了美的产品，也有美的与阿里巴巴、小米、华为等互联网公司及IT公司合作的产品。平台的理念同样是生产制造商联合其他生产商、互联网服务商等，以共同实现空气质量检测、水质量检测、安防、能源等方面的智能控制。

无论是苹果，还是海尔与美的，都是以一家公司为主导，进行跨界整合。这样的整合，带来的不仅是公司本身价值的提升，更是对科技行业、家用电器设备行业等的提升，从而达到“1+1=多”的效果。

另外一个进行跨界整合的例子是汉能集团。起家于水力发电的汉能原来专注于自己独立生产产品（即建造水电站发电），但是，在2015年7月股票遭遇停牌、公司资金紧张、监管多方调查、市场产品有限等各种危机情形之后，汉能谋求改变经营状况，积极找寻转型的方法，汉能决定不能埋头于产品，而要以开放心态与其他行业合作。

利用跨界合作，汉能把太阳能薄膜技术运用到各种民用、商用、农用场景，开发出诸如太阳能汽车等跨界产品。

## 案例

**汉能控股集团：基于薄膜发电制造技术的跨界延伸协同**

汉能，一家知名的新能源企业，从水力发电起步，逐渐渗透到多种清洁能源的开发，如薄膜太阳能发电、风电等多个领域。它规模庞大，员工达上万人，业务也拓展到国外，在美洲、欧洲、中东、亚太、非洲等地区设立有分支机构，并获得过2014年麻省理工学院《科技创业》（MIT Technology Review）“全球最具创新力企业”的第23名。

不过，2015年5月20日，汉能下属的香港上市公司汉能薄膜发电集团股价暴跌，25分钟之内跌去47%，从每股7港元跌至每股3.91港元，成为当日的财经头条，之后，汉能的股票在港交所被停牌。股价背后的悬疑众说纷纭，但是，这次的股价波动以及随后引发的各种资金和业务困境，让汉能急切找寻方案，以改变自己的业务和经营状况，最终引发了汉能内部的一系列反省与创新，意图转型。

根据汉能集团主席李河君在2015年9月29日的演讲，这次股价事件，是一把双刃剑，虽然公司价值和形象大跌让股东和员工受到重创，但是这也让他和公司高管们重新从战略角度，审视评估汉能内部业务情况，以实现战略上的破局。由此，公司发现了转型的必要，只有改变思维方式，实施跨界与其他行业合作，才能把电能行业做得更大，走得更远。只有转型，才能走出在日常运营、业绩、财务状况、信任、监管等多方面的困境。

过去汉能从事水力发电行业，习惯于埋头进行产品开发，所以疏于或不擅长与资本市场、投资者、上下游合作者以及其他产业的客户沟通。但是，当进入太阳能薄膜业务后，发现其技术可以应用的领域非常广，薄膜发电产业链条长，每个环节的空间都比较大

——可以给普通家庭、农业、车船等多种对象和产业供电，也可以建立地面和移动的电站，特别是薄膜芯片能够制作成为移动轻便的电源，有着轻便、可折叠、易附加的特点，具有向多个行业跨界、共同开发的潜力。

于是，汉能以薄膜发电技术为核心，与其他相关行业进行合作，为它们提供差异化的“薄膜芯”解决方案，使产品在功能和应用上更具有技术含量。例如，共同开发太阳能背包、太阳能充电宝、太阳能汽车、太阳能无人飞机等产品。

配合着业务的转型，在人力资源和组织架构方面，汉能也做出了相应的转型变革。原来汉能的组织模式是按照行业的上、中、下游进行分割的，如今配合平台化的改革和跨行业的技术合作，成立了移动能源、柔性工业应用、柔性民用、分布式能源、汉能装备5个新的事业群，设置了产品孵化中心，提升内部职工的活力等。

新成立的产品孵化中心首席执行官王道民提出了“七创”概念，在平台上为内部的创业项目提供创人（连接人才与资源）、创意（寻找市场需求）、创新（提供技术支持）、创造（创意的产品化）、创业（提供渠道支持）、创富（融资）、创名（品牌推广）等服务。在这样的机制驱动下，研发了一些户外救急产品，加上移动能源解决方案，这个户外救急的产品队伍未来可能会独立成为单独的公司，以吸引外部投资，最终实现上市。

汉能的人力资源部以HRBP（HR Business Partner）命名，意思是人力资源部门应该要成为业务部门的得力伙伴，而不是辅助的执行者。所以HRBP负责人王淑琴从HR的角度出发开始推动一些业务上的变革，定期为业务负责人提供数据分析报告，在KPI（关键绩效指标）指标中融入业务指标等。

例如在转型过程中，HR部门精简合并了后台管理部门、引入竞争上岗机制来提升人才结构的合理性和效率。由HR部门牵头，计算后台服务人员“人均服务人数”与“成本投入产出比”，发现由于流程的烦琐和分工不清晰，人均服务人数远低于行业平均水平，投入产出比远高于行业平均水平，所以对员工人数进行了精简，并把

人力资源、行政职能中的一些模块外包，还进行了成本核算、人员统计、入转调离等工作的信息化。竞争上岗机制以一个事业群为试点，所有中层以上干部归零以后竞争上岗，评委包括所有员工、外部专家以及公司跨集团合作伙伴等，最后通过竞聘选出了该事业群的核心管理层。

在提升内部的活力方面，除了常见的引入外部投资者、给予员工股权激励以外，相对创新的还有一种“抢单”机制。当转型中出现新的职位、职责或工作时，员工可以主动请缨，称之为“抢大单”，公司人力资源部会根据抢单情况，对员工重新进行岗位职责描述，并参照市场标准进行岗位薪酬的定价。

对汉能来说，技术和组织两个平台意味着其转型的两个支柱，一个是引发转型，一个是让转型得以生存立足；一个是技术上的转型，一个是组织上的配套。通过技术合作平台与外界产生连接，通过孵化创新平台帮助这样的连接在内部更好地运转。这样“技术+组织”的转型做法，值得一些技术型企业的借鉴与参考。

## 跨界整合：从“卖产品”到“提供整体解决方案”的思维

在平台上进行跨界整合，其意义就在于转变了企业经营者的思维方式，从“卖产品”转变为“提供整体解决方案”。无论是苹果、海尔还是美的，都已经跳出了提供产品给客户的狭义圈子，开始思考如何提供给客户整体解决方案。

提供整体解决方案有时候无法依靠企业的一己之力，而需要跨界整合，将不同的行业在一个方向上进行碰撞和激荡，从而探索出一条全新的行业创举之路。

以手机以例，手机曾经只是被用于通话，而如今的智能手机不仅仅是一台用于通话的工具，更变成人们娱乐、社交、生活的入口。智能手机上的功能集结，符合在一个平台上提供“供需解决方案”的价值评判标准。苹果公司没有试图制造出一款大而全的手机产品，而是通过手机应

用商店，将苹果手机变成一个开放的平台。在苹果背后，有大量的中小型软件开发商，与苹果一起满足消费者需求。与其说苹果提供了智能手机这件“产品”，不如说苹果提供了一个智能“平台”，网罗诸多开发商来实现数不尽的功能。而用户对这些功能握有选择权，可以下载自己所需的软件，这正符合了客制化的解决方案定位。

苹果和诺基亚的手机之战给我们的启示是，消费者需要的不仅是产品本身，更需要符合每个人生活轨迹与多元感受的立体化平台网络。

乐视作为一家视频网站，在中国互联网行业激烈的竞争环境下，面对腾讯、搜狐、优酷等互联网巨头的视频业务挑战，不断地扩张业务边界，从一家视频网站向一个全产业链的生态系统转型，为个人消费者和企业客户提供信息、娱乐等多方面的服务，形成“内容+平台+终端+应用”的全产业链条。

在内容上，乐视开始自己开发各种影视节目，成立了乐视影业，收购了花儿影业等公司。在硬件设备上，2013年，乐视委托富士康代工生产了一款60英寸、4核1.7GHz，外形时尚具有波浪底座的智能电视，分为高级型号X60和普通型号S40，定价6 999元和1 999元，相当于市面上类似性能和配置的电视机价格的一半。在乐视电商上，消费者可以下载免费的第三方应用，播放各种视频和实时的电视节目，如果想观看更高质量的节目和享受更多的电视资源，则成为会员支付TV版服务费，即可获得平台上的视频资源。随后，乐视快马加鞭，开发了包括超级手机、盒子播放器、路由器、手表、乐小宝儿童故事机器等一系列产品，甚至还计划制造超级汽车[注]。乐视之所以在硬件上一路投入并不断开发新的产品，就是想把公司所获得的视频娱乐内容资源在这些硬件产品上应用播放，实现两者的相辅相成。

另外，为了配合这些硬件和各种内容资源的使用，乐视还开发了Lestore精品应用市场、浏览器、视频搜索等应用，提升内容播放体验。[注]

所以，在乐视的战略版图上，既有最根本的内容资源，也有用于播放内容的硬件设备和软件应用。最后，在构建了内容、硬件和应用的基础上，乐视推出云视频开放平台，让个人用户和企业用户可以围绕视频这个主题进行各种动作，形成“集拍、传、转、存、发、播六大核心基础功能于一身”(注)的网络视频应用平台（在平台上，用户可以对视频进行制作、上传、编辑、转码、存储、分发、播放等操作）。

乐视用技术做切入口，吸引用户上传甚至分享更多的内容。就这样，乐视从一个单纯的视频播放网站，变成了横向覆盖视频制作、播放和使用的全流程公司，纵向覆盖了内容、硬件、软件到平台分享的多方面的领域，为消费者提供了更好的互联网生活服务。这样横纵两方面的扩张，给了乐视这个上市公司更多想象的空间。2015年10月，有新闻指出，乐视将向易到用车投资7亿美元，共同打造娱乐+电视+汽车的智能汽车平台。(注)可能，汽车是未来人们生活的一个重要入口，在这个载体上，不仅能实现自动驾驶的梦想，还能有视频、音乐、影视、体育等多种娱乐内容。汽车不仅是一种出行工具，更能变成一种生活工具。

所以，对传统企业的另一挑战是如何进行跨界整合，从开发一个产品转型为开发一整套解决方案的体系。

“卖产品思维”是传统观念，认为产品和服务是单一的，只要提供最佳产品就能够满足消费者。“多边网络思维”是提供解决方案的新观念，认为产品和服务是聚集消费者的工具，企业可以只是组织这种资源聚集的平台，全方位地满足各个群体。

在传统的“卖产品思维”中，企业以一己之力服务所有的市场需求，难免力不从心，也难以笼络不同层级的消费者。但在“提供整体解决方案”中，企业是将各方资源纳入自己建构的生态体系当中，通过网络效应聚集了各种供应商、服务方，共同为消费者提供价值。

1. 《专访无忧保姆：入行家政行业7年的八大观点》，搜狐网，2015年7月17日。但门店访谈中也有部分门店表示中介费用为20%。
2. 访谈易到用车公司。
3. 彦飞，《易到用车联手沃尔沃：试水背后的痛点与诉求》，新浪网，2014年5月22日；朱峰，《易到用车E-Car计划启动5元起步/联手特斯拉》，搜狐网，2015年5月7日。
4. 谢育辰，《只租不卖，易奇泰行如何玩转全新产销模式》，《中国企业报》，2015年2月16日；Nicholas，《易到联合海易出行发布“易人易车”计划，“帮”司机买车创业》，36氪网，2015年2月26日。
5. 《易到用车携手海尔欲三年成为租车公司老大》，网易汽车，2015年1月18日。
6. 中国著名的医院体系，如北京协和医院、福建协和医院，等等。
7. 刘洲，《王航：让好大夫找到“好病人”》，搜狐网，2012年11月8日；百度人物访谈《王航：低频产品更适合做Web App》，2013年8月17日。
8. 好大夫在线官方网站介绍，2015年10月数据。
9. 《2015年3月中国医药问诊类App用户监测报告》，比达咨询，2015年5月7日。
10. 李妍，《春雨抢先宣布线下诊所落地互联网如何调配医生？》，财新网，2015年5月8日。
11. 《2015年3月中国医药问诊类App用户监测报告》，比达咨询，2015年5月7日。
12. 张楠，《东软医疗：从CT出发，打造顶尖医械高端企业》，《中国科学报》，2015年5月31日。
13. 美国学者Alvin Toffler创造的单词，意为生产者与消费者合一。
14. 向远之，《〈纸牌屋〉的启示》，钛媒体，2013年5月30日。
15. 周瑞华，《〈纸牌屋〉，Netflix的大数据实验》，《成功营销》，2014年3月27日。
16. 秒赚公司访谈。
17. 《罗辑思维完成B轮融资估值13.2亿元》，腾讯网，2015年10月20日。
18. 王雪莹，《谷歌关闭Helpouts在线专业问询到底出了啥问题？》，搜狐网，2015年2月16日。
19. 知乎网站。
20. 《外滩画报》采访fashionstake创始人Vivian Weng的报道。
21. 威客的英文Witkey，是由wit（智慧）、key（钥匙）两个单词组成，也是The key of wisdom的缩写，是指那些通过互联网把自己的智慧、知识、能力、经验转换成实际收益的人，他们在互联网上通过解决科学、技术、工作、生活、学习中的问题从而让知识、

智慧、经验、技能体现经济价值。——编者注

22. 陈威如、许雷平，《猪八戒网：服务交易平台取经路》，中欧国际工商学院案例，及猪八戒网访谈，2015年9月。

23. 万晓晓，《专访台湾“科技教父”郑崇华：台达电成功转型的背后》，《经济观察报》，2014年12月9日。

24. 万晓晓，《台达电转型“谋道不谋食”》，《经济观察报》，2014年12月9日。

25. Ledth，《台达电再次转型聚焦绿能系统整合》，新世纪网，2012年8月24日。

26. 李文谣，《CES2015：老牌电子企业台达的转型直面消费者》，环球网，2015年1月9日。

27. 臧文丽，《台达电董事长海英俊：让全世界省电省得更多》，人民网，2015年10月22日。

28. 新浪财经文章，《专访台湾“科技教父”郑崇华：台达电成功转型的背后》，2014年12月9日。

29. 中金公司研究报告，《家装第一股，盘旋式上升》，2014年1月10日。

30. 家装行业相关访谈。

31. 东易公司官方网站。

32. 中金公司研究报告。

33. 动网公司投资人访谈。

34. 新秀集团访谈。

35. 海尔HOPE相关人员访谈。

36. 《海尔开放创新平台：让技术研发更简单》，海尔HOPE官方网站文章，2015年2月11日。

37. 《HOPE开放创新平台海尔持续引爆创新动力》，IT168网站，2015年3月13日。

38. 公司内部访谈；云科技时代，《云衣订制：工业4.0变革服装制造业》，搜狐网，2015年3月5日。

39. 云科技时代，《云衣订制：工业4.0变革服装制造业》，搜狐网，2015年3月5日。

40. 《苹果HomeKit智能家居平台支持的产品即将发售》，网易网，2015年6月1日。

41. 《海尔投3.2亿寻U+开发者，促智能家居落地》，新浪网，2014年10月27日。

42. 《超级汽车来了！乐视发布首款智能汽车系统》，驱动之家，2015年1月20日。

43. 长弓，《乐视倾力打造的真的是生态圈吗？》，网易网，2015年4月15日；杨子超，《瞧，这才是乐视生态体系！》，搜狐网，2014年10月2日；互联网小熊，《乐视生态

——战略布局剖析》，天极网，2015年6月3日。

44. 乐视云官方网站介绍，2015年10月。

45. 《易到用车内部信确认获D轮融资》，搜狐网，2015年10月19日。

## 平台的边界——该做什么，不做什么

多数平台为达到迅速规模化、满足用户全面需求，会选择一种相对轻盈的扩张模式，以激励专业资源方参与其中。虽然通常情况下，平台企业不需要亲力亲为承担所有的服务功能，但身为生态体系的建构者，依然得承揽诸多职责，以为各方增值。比如，它需要研究在众多的服务项目和职责中，到底哪些可以开放给外部合作方，放手让其他人来承担，哪些又需要掌握在手中，自己牵头完成？这是平台的打造者明确自身信念和职责的必要过程。

## 合作共赢的信念——平台的根基和文化

打造一个成功的平台，最关键的是企业内部要抱有合作共赢的理念，与平台的参与者共同把事业做大。所谓平台，就是邀请他人来一起做成事业。所以，平台企业家一定要有开放的心态，这是平台能否做大和最终成功的根基。

平台的核心价值诉求包括“直接连接”“激发多元”“协同整合”，这一切都不是靠一家单一的企业可以做成的。平台之所以有价值，就在于它打造了一个生态体系的根基，汇聚了各种可能的参与者的力量。如果埋头于自己的小圈子，什么都想自己干，那不是平台；如果想要压制自己的合作者，那也不是平台；如果想要自己扩张做所有的行业项目，那更不是平台。

在最初设计、建立与成长过程中，平台搭建者要抽出身来，客观地看待自己与平台上各个“边”的关系。这些“边”，便是平台所服务的不同群体，是辅助平台成长最关键的元素，只有把这些群体的利益放在首位，才能获得长久的共赢。

## 案例

### 阿里集团发展史：以包容胸怀共创天下

从阿里集团发展的过程，我们能够看到其平台价值观逐步成熟的过程。“让天下没有难做的生意”是阿里巴巴一直坚持的目标，这可以反映阿里集团多方共赢的平台理念，就是以包容的胸怀与商业伙伴一起共创天下。

在其商业版图的构建中，阿里没有遵循传统商业世界“你死我活”的思维模式，而是早早就提出了平台上各家参与者合作共赢的概念。马云曾在一次访谈中强调，要成功就要抛弃帝国思想，就要有承担责任的精神和透明开放的原则。

与竞争对手eBay（易贝）不同，淘宝在诞生初期，就破天荒地推行卖家免费，以至于让市场大为惊讶，人们无法理解竟会有商人愿意提供免费的服务。诚然，这是淘宝补贴战略的一部分，也就是通过补贴原本行业的收费环节，以免费为诱因从而改变用户习惯，吸引市场挪移到淘宝的生态体系之下。但是，能够毅然决定实施这样的创举，确实需要创始人在心态上坚信互利能带来新业态的共同茁壮成长。

另一个例子是在2013年，支付宝停止线下POS（销售终端）机业务。原因在于，一方面非金融支付的政策风向不明朗，另一方面支付宝对线下服务的渗透可能会与银联等金融支付机构正面交锋。于是，阿里退回线上，不再为了眼前的利益而强行扩张，而是等待发卡组织、商业银行、非金融支付机构等产业各方的合作条件更加成熟，再一起做大金融支付的“蛋糕”，使得融合发展的空间更加广阔。尽管在淘宝成长过程中，团队也曾开发了可立即获利的产品，但被马云叫停，认为与商家争利，不是平台应该做的事。

我们通过看阿里集团的发展史，也许能够察觉到多方共赢理念的逐渐发展过程。

**1995—1999年：前阿里时代**

当时互联网刚兴起，马云创立了中国黄页、网上广交会、中国商品交易市场等信息交流的网站。其实，平台概念在此时已开始萌芽，其业务主要针对交易信息的交流建立平台，以为未来电商业务做铺垫。

**1999—2009年：电商时代**

这一阶段，是平台价值观逐渐成形的阶段。开启电商业务，建立淘宝网交易网站，布局支付宝，建立菜鸟物流体系等。这一系列的举措，都是在努力提升平台自身的服务项目和职责，以更好地帮助平台业务运转起来，让中小企业商家获得成长，走出国门。

**2009—2014年：生态系统，在大平台下创造更多小平台**

从2009年开始，阿里集团进行了多次组织结构上的调整。[注]

2012年7月，集团宣布调整内部事业群，组成集团CBBS（消费者、渠道商、制造商、电子商务服务提供商）大市场，由事业群独自面对市场。七大事业群在阿里集团内部被称为“七剑”，分别是“淘宝”为C2C（个人与个人之间的电子商务）网购平台、“天猫”为B2C平台、“一淘”为开放式购物搜索和消费者返利平台、“聚划算”面向团购领域、“阿里国际业务”负责中小企业的海外发展、“阿里小企业业务”负责国内中小企业的电子商务服务、“阿里云”负责所有云计算相关的业务。

另外，还有支付宝、阿里金融两家独立子公司。这次调整，从组织架构上打破了原有的部门结构，进而以事业群的形式在大平台中创造更多的小平台，以形成广大的生态系统。在发给全公司的邮件中，马云表示，设立CBBS大市场体系是为了提升对平台双边客户的服务能力，尤其是针对小企业和消费者，以期待能够帮助小企业渡过经营、生存等难关，同时让更多的消费者受益于互联网时代的丰富生活，“最终促成一个开放、协同、繁荣的电子商务生态系统”。[注]

2013年10月，阿里集团再一次调整业务组织架构，成立25个事业部，具体事业部的业务发展将由各事业部总裁（总经理）负责。分别是共享业务、商家业务、阿里妈妈、一淘及搜索、天猫、物流、良无限、聚划算、本地生活、旺旺与客户端、数据平台、阿里云、音乐、航旅等事业部。阿里再一次强调，将由这些独立的小公司（事业部）来面对市场和挑战，从而变得更灵活透明，更开放协同。按马云的话来说，就是“希望使我们的生态系统更加市场化、平台化、数据化和物种多样化，最终实现‘同一个生态，千万家公司’的良好社会商业生态系统”[注]。

综上所述，阿里集团的发展史，正是平台价值观的发展史：从平台的基础概念——信息交流，到清晰的平台战略——阿里淘宝电商事业，到进一步发展平台价值——小公司小事业部面对市场，直到在大平台生态圈下创造更多的小平台，共同面对市场。

在阿里的KPI考核评价层面[注]，也处处体现着价值观的重要性。阿里的考核分为两块，除了业务指标，还对员工的价值观进行考核，并占有一半的权重，以确保员工价值观的一致性。业务指标共有三个维度：第一个维度是“创新”。以案例制进行考核，不考察具体的数字，而是看员工具体做了什么创新的业务或行动。第二个维度是“协同”。阿里巴巴要建设生态系统，需要25个事业部之间的紧密合作，各事业部间的利益紧密相关，紧密协同和合作才能共赢。通过案例制考核，帮助员工审视自己为其他事业部提供了什么协助。第三个维度是“今天和明天”。考察员工为明天做了什么准备，为未来打下了什么基础。具体会评估员工所做的会为未来带来什么影响，即便在目前没有发挥直接作用，也没有经营业绩和数字上的变化。

显然，这些做法符合平台搭建所需要的长远思维。

## 明确自身的核心能力——平台的价值定位

平台虽然讲究合作共赢，但平台也有主次之分。作为建立平台的企

业，必然有自己的优势或是专长，这是平台产生号召力并聚集起用户的关键原因。简而言之，对于有能力做且擅长做的事情，可以由自己来做，这是平台优势的源泉。如果暂时没有这些优势，就需要在确立平台架构时，规划好自身希望发展的优势，进而努力为未来创造出优势。

一般而言，企业希望转型为平台，往往已经拥有了一项或多项优势，同时借助于平台让这些优势得到加强：

**市场地位：**市场份额的领先者，或是行业的主要供货商，或是行业标准的制定者。这些企业是行业的风向标，能够影响行业的走向。

**用户基础：**企业已拥有大量的用户基础。通常这些企业对市场需求有着深刻的理解，能在建立平台体系的同时，通过需求诱导机制的建立来迅速导入用户，丰富平台。

**技术手段：**企业拥有先进并创新的技术。这些技术能快速引领行业从传统模式向平台模式转变。这些技术往往具有突破性，如自动驾驶、人体数据采集等。

**产品能力：**公司能够设计并生产卓越的平台产品和服务，通过独具一格的设计吸引众多用户进入新创平台。

**运营能力：**公司运营的水平高。能掌控较低的成本、优秀的人才和非凡的执行力，便能在平台转型时快速地实施战略。

**对平台模式的理解能力：**能够迅速脱离传统思维的从业者，了解世界变革的方向，快速找到与资源方共赢的机制，掌控新的商业模式契机。

比如，同为打造房地产信息平台的企业，“搜房网”和“房多多”由于握有的优势不同，所以各自的战略定位也有所不同。

搜房网的优势在于其海量的买房群体流量，因此搜房网将自己定位为房源信息网站，主要营业收入依靠广告，就是出售房子的一方发布房屋信息，搜房网会收取相应的广告费用，并通过广告、业主论坛、看房团等各种方法增加买房一方访问网站的频次。相应的，也会有更多的中介和房东在网站上发布房屋信息。但是，这样的优势背后，会与卖方形成紧张对立关系，在握有买方资源以后，搜房网尝试用各种方法如房屋排序等方法赚取卖方中介更多的广告费用，提高端口费，导致了很多中介营销成本增加，而中介觉得广告花费多不一定带来最终成交量的增加，因此搜房网在全国范围内遭到了很多房地产中介的联合抵制。(注)另外，因为搜房网在卖房一方并无优势，作为信息发布网站，并不对房源的真实可靠负责，因此不可避免地存在只为吸引客户上门的虚假房源。

与搜房网不同，房多多的优势在于和房地产商以及中介有着良好的关系，所以它把自己定位为房地产的交易平台，营收来源是佣金抽成。房多多非常重视与一手房地产商和地方中介的合作关系，拥有一支庞大的地面团队，覆盖全国近40个城市，以推动与房地产商及中介商的合作(注)，同时房多多给中介提供智能移动终端，并依据历史数据统计客户偏好、合理成交价格等信息，帮助快速成交。

搜房因其广告销售驱动模式被中介公司联合抵制，境地尴尬，而房多多利用技术手段、产品能力及运营能力提升中介能力，并在交易成功后才向开发商收取佣金，并迅速完成与中介公司的佣金结算。两家公司与中介公司不同的合作方式最终也迎来了截然不同的结局。

接下来，我们再来看淘宝平台角色定位的发展过程。一方面，淘宝根据自己的优势和市场变化，专注于为卖家提供培训和基础设施支持、发展卖家工具促成买卖交易完成、主导品类结构分类引导商品升级、延伸平台抓住不同层次的客户，从而建立核心竞争力，尝试为合作者、参与者和客户提供增值。另一方面，淘宝平台自己不采买、不积压库存、让卖家去做商品开发、营销规划、售后服务，等等，通过调动卖家的积

极性，投资资源，承担责任，最终形成了万马拉车而非车拉万马的良性态势。

## 案例

### 淘宝：逐渐塑造的平台核心竞争力

淘宝在其发展过程中，通过不断找寻平台的优势和核心竞争力，依靠自身服务的不断完善，形成完善的生态圈，让淘宝成为中国最具竞争力的电子商务网站。

淘宝承担的角色包括：

**1. 培养卖家——为卖家提供培训和基础设施支持**

淘宝组织商家进行采购，也为商家的店铺设计、商品介绍、客服销售等提供培训，更与顺丰等物流商合作提升发货速度和质量等全方位物流能力。

这一系列本是商家职责所在的环节，经由淘宝统一提供配套，不但节省了大家的成本，也达到了更高的效率。淘宝富有前瞻性地对规模市场的准确运营判断，让淘宝平台得以引领众多商家一同发展。

**2. 设定平台规则——发展工具，促成买卖交易的完成**

在发展过程中淘宝利用资金、人才和资源优势，不断开发有助平台生态圈发展的工具，并建立规则，帮助买卖双方之间的交流。

比方支付宝的诞生便解决了网购中的诚信问题。2003年，淘宝与易趣商战正酣，当时电商发展受限的原因之一是交易双方主要采取线下银行汇款方式，买方担心付款之后收不到货，而货到付款的形式对卖家又有相当风险。2004年，支付宝的上线，最大限度地承担了“担保交易”的功能，在买家收到货品之前，资金都保留在淘宝处，只有买家满意之后，账款才会支付给卖家，大大化解了买卖

双方的交易风险。除了支付宝，即时通信工具“淘宝旺旺”的上线，也助推了卖家和买家之间的交流，并记录了沟通内容，为可能产生的纠纷留下了处理凭证。之后，淘宝不断地开发各种工具，如“一淘”比价搜索功能、“花呗”贷款功能、“余额宝”理财功能、“运费险”保险功能、“聚划算”团购功能，等等。

**3. 主导品类结构分类，引导商品升级**

淘宝作为平台，掌握着大量的后台交易数据，能够判断消费者的动态和购买倾向。平台在电商品类结构的变化升级过程中，起到了主导的作用——就像一家大型购物中心，在招商时需要明确各个类别的商品以及想要引入的目标品牌。淘宝通过对市场消费动向的了解，逐步扩大产品品类的构成。

如果我们打开2003年的淘宝，会发现主要是服装配饰、电子产品、家居用品等商品。但是，到了2014年，你会发现生鲜、旅游、保险、生活服务（缴水电费、装修、月嫂、婚庆）这些品类都出现在淘宝上。甚至还有一些十分小众的产品出现，例如越洋团购德国大闸蟹、集资买土地、众筹拍电影，等等。10多年的时间，淘宝的产品广度变得越来越广阔，几乎涵盖了所有人们需要和想要的物品。

**4. 区分平台定位，抓住不同层次的客户**

淘宝通过推出商城（淘宝在2008年建立淘宝商城，2012年正式改名为天猫），对平台上的产品服务进行层次区分。在2012年，天猫平台刚上线时，对入驻商家资质要求更高，要求提供100%品质保证的商品，在7天内无理由退货的售后服务，以及购物积分返现等优质服务。到了2014年，天猫平台开始引入国际大牌如美国化妆品品牌雅诗兰黛、英国奢侈品服装品牌巴宝莉。2014年2月19日，阿里集团宣布天猫国际正式上线，为国内消费者直供海外原装进口商品，可以从海外直邮。这与原淘宝平台上由中小企业或个人卖家所组成的定位划分出区隔。

这样的举措帮助消费者方便地选择更适合自己的子平台进行购

物，各取所需。

当引入外部参与者时，伴随规模扩张而来的便是品质上的隐忧。如何在成长的过程中不断优化平台生态，是平台操盘者必须一直面对的挑战。

即便是在同一个行业中，同样是平台商业模式，平台本身的价值定位与发展路径也可以各有千秋，变幻出平台独具的特色。

让我们再来具体看一下三个全球开放创新平台的比较。这三个开放创新平台的优势和能力各不相同，所以它们的角色定位也有所不同。InnoCentive扮演咨询协助的角色，帮助找寻创新解决方案的商业企业、政府、机构等，分析并定义其想要解决的问题，然后协助发布给能够提供创新解决方案的资源方，比如科学家、工程师、大学教授、实验室里的研究人员等。NineSigma因为十分了解市场上的创新动向，能够帮助需要创新解决方案的客户找到合适的技术方案提供者，促成交易。Quirky因为发展了生产厂商的资源，能够帮助实现创新的点子从市场验证、产品试制到商业化生产的全套流程。

## 案例

### 创新平台：不同创新平台的角色对比[注]

InnoCentive，NineSigma与Quirky都是全球知名的开放创新平台，它们聚集了“需要创新解决方案的群体”和“能够提供创新解决方案的群体”之间的解决方案或新技术撮合平台，因而不同于封闭的企业内部研发部门，它们具备对外开放、吸收外部创新资源的能力。

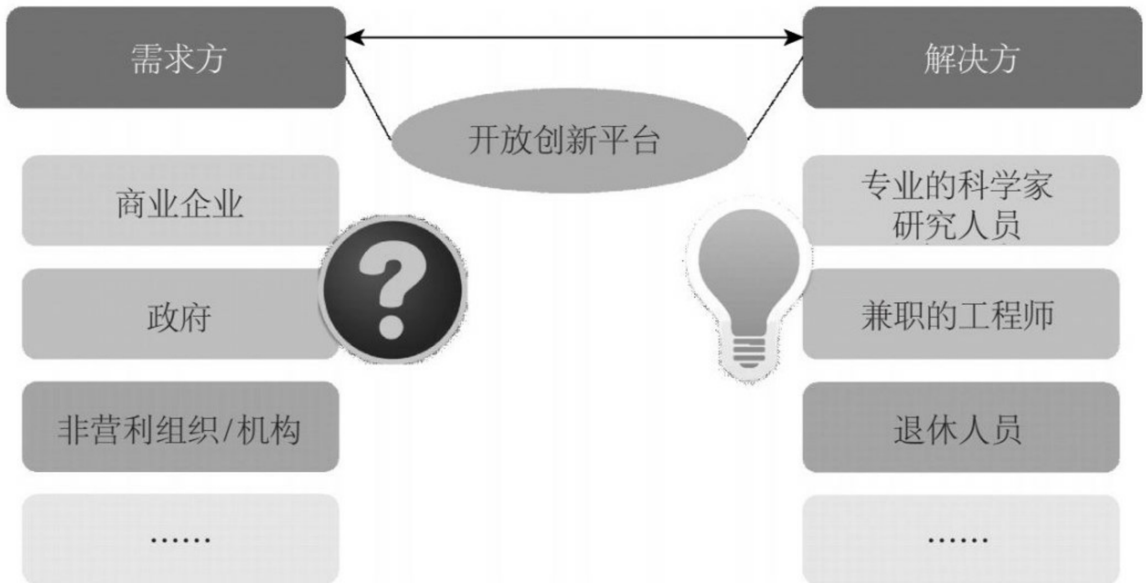



**图2-5 开放创新平台**

三家平台企业虽然模式相似，连接的双方也相似，但是平台本身的角色非常不同。

InnoCentive创立于2001年，总部在美国，由制药公司Eli Lilly的几名员工创立而成，最初的一笔资金也来自于Eli Lilly公司。严肃正统的背景影响了InnoCentive的平台构成，主要是一些比较学术的科学问题，覆盖了生命科学、化学、物理、工程设计、数学、计算机等领域。平台的一边是诸如陶氏化学、洛克菲勒基金会、美国航空航天局等公司和组织，另一边是科研工作者、教授、学生、工程师、退休人员等专业人员。所以，InnoCentive将自己定位为咨询协助商，具体参与到需要创新的商业企业、政府、非营利组织等工作中，了解它们的需求，帮助它们撰写需求文档，甚至定义组织中存在的问题。作为平台，InnoCentive把触角伸到了需求方的运营内部，了解需求者（公司）的战略及具体业务，帮助其定义并且描述想要解决的问题。平台在某程度上扮演了咨询者的角色。

NineSigma也是一家美国创新平台，诞生于2000年，创始人M. Mehregany先生是一位教授。最初，该公司主要活跃在工程领域，习惯于和世界500强及跨国企业合作，所以将自己定位为交易撮合商和需求方创新解决方案的采购合作伙伴。它十分了解大公司，也知晓

市场上有哪些能够提供创新的组织和个人，并熟悉市场上的创新动向，能够帮助需求者（公司）从组织外采集各种创新想法、技术、产品及服务，以找到最合适的内容。

Quirky同样诞生于美国，但是更为年轻一些，只有6年的历史。它的创始人Ben Kaufman（本·考夫曼）热衷于研究各种发明创造，想把这些创意变为现实，所以Quirky更像是一个众包的公司，把创意、生产、销售等环节众包给不同的参与者。Quirky将自己定位为商业运作公司，任务是帮助一些创新寻找投资，投入商业生产，成为普通消费者可以消费的商品。虽然Quirky已于2015年9月宣布破产，但是精准的市场定位还是让Quirky曾经辉煌一时，曾经募集到了约1.7亿美元的资金[注]，投资者不乏凯鹏华盈KPCB等知名的风险投资基金，Quirky网站上的一款著名产品——旋转插座（Pivot Power），也曾经卖出了60多万个。[注]

这三家公司同处于开放创新领域，虽然其平台角色各不相同，但都走出了自己独创的道路。所以，企业在转型过程中，通过寻找自己的优点和特色，确定核心竞争力，将帮助平台更清晰地认识自己该专注做什么业务。

## 判断哪些事务交给合作者——平台的边界

传统企业转型时，除了发挥自身的核心优势，打造平台的核心竞争力，还需要判断如何引入合作者与参与者。合作者是指平台上未开放的“边”，需要平台方细心挑选，比如支付宝的基金业务交由天弘基金打理；参与者是指平台上开放的“边”，平台对这些参与者并不做深入的筛选，而是鼓励参与者自主加入平台，形成生态系统与规模效应，比如淘宝上的各种卖家。在这里，我们主要说明如何筛选平台的合作者，以及如何把服务和职责交给合作者来承担。

为了平台的成长，平台上有一些职责和工作必然得交给外部的合作者。在判断哪些事务应该交出去时，有两条标准可以依循：“专业效

率”和“交易成本”的权衡；“价值创造”和“价值获取”的平衡。

首先，所谓“专业效率”，是某厂商专业运营一些活动，通过规模经济或者学习曲线的效果提供比其他非专业厂商更加优质、低成本的产品或服务。这意味着当平台遇到自己非专业的工作，没有办法取得低成本运营或高质量产出的效果时，应该外包给合作者来从事生产与运营。然而，“交易成本”的观点认为，如果产品或服务是由两个独立的组织分开生产，再通过市场化的交易整合在一起，交易过程中可能会产生搜寻成本、监管质量成本、违背契约的机会成本，以及利益分配的谈判成本，等等。当这些交易成本过高时，平台应该把这些活动内部化，由自己来做。结合这两种观点可以发现，平台的边界取决于专业化分工带来的效率性以及独立组织间交易成本大小之间的权衡。因此，平台如果能够找到专业生产的合作者，同时平台与这合作者之间的理念一致，沟通顺畅，信任度强，就是最佳的选择。

例如，阿里巴巴集团的蚂蚁金服在打造金融平台时，初期并没有建立自有的阿里金融团队。即使阿里在资金、人才方面颇有储备，它依然选择与金融机构合作，如建设银行、天弘基金等，将金融这部分的新业务交给更专业的单位来做，同时维持与这些合作者紧密的沟通与合作关系。

其次，平台在发展过程中都会面临“价值创造”和“价值获取”的平衡问题，当平台认同“价值创造”的思维比较重要时，平台会倾向于邀集各合作方一起来投资，让生态圈的集体成长能够带给终端用户更大的价值创造。但是，当平台着眼于“价值获取”思维时，就容易把合作者看成分享价值的敌人，甚至缺乏安全感，认为自己生存遭受威胁，而将平台封闭，进而倾向于让平台自身多做工作。

再以蚂蚁金服为例，蚂蚁金服在2015年中开始大举跨进本地生活O2O领域，希望支付宝成为消费者在选择本地生活服务的入口。其背后考量，可能是因为其他本地生活平台如大众点评、美团、58同城都在发

展自己的支付系统，为了保卫自己长期发展的竞争优势或价值获取的可能，必须从支付平台积极跨越到各种应用场景，培养自己的用户。但这个举动，也造成蚂蚁金服与大众点评、美团、58同城等本地生活平台的直接竞争或不合作，蚂蚁金服原本勾勒的大金融生态圈的整合过程（以信用为基础，技术与大数据为工具，投资理财、借贷、支付、农村、国际化为应用场景）有可能因此而受影响。注当平台与各方已具规模的专业平台竞争时，或许可以拥有自身收集的小数据，但却可能失去原本在合作关系下可以获得的整个市场的行为大数据，因而减缓了搭建一套覆盖全中国完整信用体系的发展。这个例子显示了平台在发展过程中偏重“价值创造”或“价值获取”的思维，会影响平台当下的战略举措，因此平台创业者应该时时思考自己为平台确立的长期目标及价值定位，这样才不会在途中有所偏离。

接下来，我们以美乐乐为例，说明平台企业如何判断把业务交给合作者和参与者，发展平台本身的职责和角色。

美乐乐是一个家居电商网站，通过从垂直模式向平台模式过渡，逐渐区分出了不同的业务，一些业务交给外界的参与者和合作者，一些业务由自己来做，最终实现了有系统、有计划地巩固平台的地位和优势。

## 案例

### 美乐乐：家居平台转型的职责角色演变

参与过家庭装修的人都知道，这是一桩非常复杂的工程，不但因为行业环节非常分散，还在于构成行业的整个价值链很长。从决定装修开始，房东需要思考以下问题：确定房子的风格和预算；选择设计师，完成设计稿；找到合适的施工团队；购买建材，进行装修；购买软装潢产品，完成整体装修。所以，在装修时房东需要了解三个层面的知识：一是了解信息。了解不同的风格、装修的经验和设计师的选择及评价。二是购买服务。筛选并签订合同，选定设

计师及装修队。三是挑选实体产品。购买建材、家具、家居装饰用品。

成立于2008年的美乐乐家居在发展过程中，通过逐渐明确平台的内容和边界，从而把一些业务交给合作者和参与者来做，一些业务自己来做，逐渐确立了平台优势，并与合作者联盟，发展平台规模，用垂直+平台的模式将了解信息、购买服务和挑选实体产品这三块内容纳入美乐乐体系之内。




**图2–6 家具零售垂直电商示意图**

**美乐乐的纵向发展**

公司起步时，并不是一家平台企业，而是垂直的家具零售电商，出售如衣柜、沙发、桌椅等家具用品，仅引入了电子购物的新概念。与京东自营部分相似，美乐乐的业务模式是低买高卖，赚取差价。

在发展过程中，美乐乐逐渐发现垂直模式势单力薄，特别是在聚集客户方面尤其不利。前有淘宝这样的大平台，后有京东这样的垂直综合电商，竞争非常激烈。因此，美乐乐开始从垂直模式向平台模式转型，吸引商家及品牌进驻，并从家具业务向更广泛的家居领域衍生，品类扩展到了布艺织物、床上用品、摆件饰品、厨房收纳等领域，希望通过平台扩大在家居行业的影响力，联合价值链上下游更多的从业者，一起为客户提供家居解决方案。

在转型过程中，美乐乐逐渐形成了“家具城”“建材城”“家居装饰城”和“装修网”几大板块。[注]

**“家具城”板块自己做。**因为家具用品的品质、送货安装等服务对客户十分重要，委托外部合作者监管成本高，且美乐乐在家具行业深耕已久，具有专业能力。所以，美乐乐在家具产品这块，继续采取自己经营的模式，对产品和服务有比较强的控制权，为客户提供优质的服务。虽然美乐乐也开放了电商平台给第三方商户，但网站上大量的商品还是由美乐乐自己经营并配送。

**“建材城”“家居装饰城”板块开放商家参与。**相比家具，建材产品和家居装饰用品结构复杂，产品项目数SKU（库存量单位）丰富，供应商众多，价格带多样，层次多样。所以，美乐乐并没有选择自己经营这块业务，而是创建开放平台，让第三方卖家来参与。美乐乐十分清晰自己的能力范围，将这块延伸的业务让参与者一起经营，与其共享客户群，共同把平台做大，由此平台的聚集效应、网络效应被发挥。[注]

**“信息服务”邀集合作者做。**除了家具、建材和家居装饰以外，美乐乐发现，装修讨论、样板房图片等信息是帮助消费者决策的重要手段，同时设计师也会参与到家具和家居用品的选购当中，给出采购意见。所以，美乐乐开展了“美乐乐装修网”，在既有的房主用户基础上，发展设计师用户和装修公司用户。对于设计师和装修公司，美乐乐视为合作者，对其进行严格的资质审核和筛选，以提供给房主具有保障的服务。最终，这几方群体在美乐乐装修网上聚集，通过不断互动，形成良性循环，使得美乐乐成为房主、设计师、装修公司都非常喜欢访问的网站，为其销售业务，即家具城、建材城、家居装饰城等引流提供极大便利。

沿着时间轴，从美乐乐的纵向发展过程中，我们能非常明显地看到从传统行业向平台转型的过程中，企业是如何牢守自己的优势，并开放平台，拥抱其他合作者的。

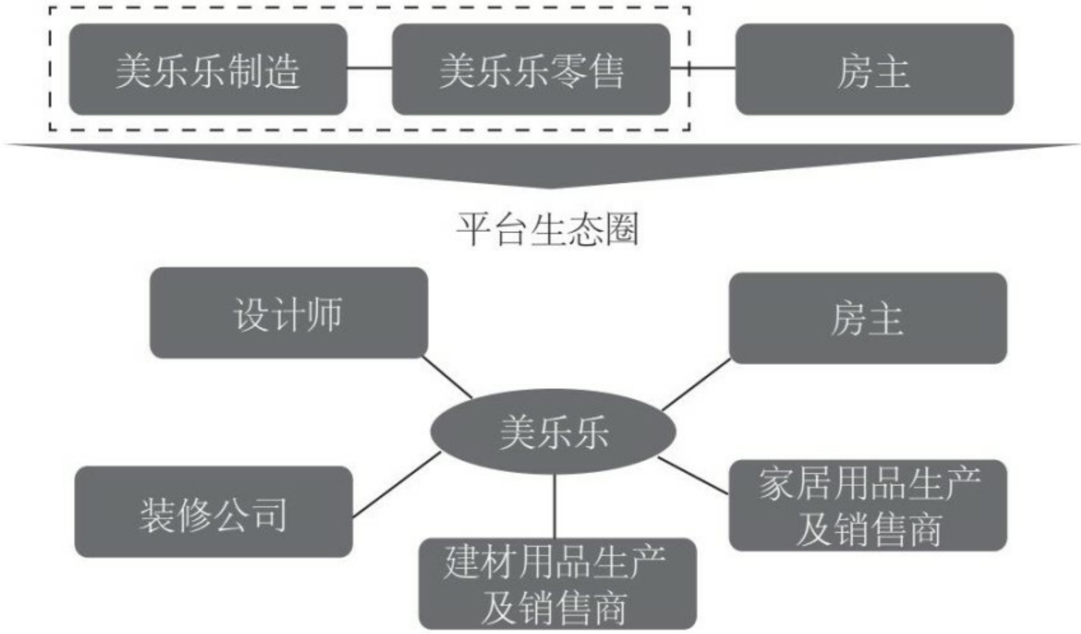



**图2–7 美乐乐平台生态圈示意图**

成功的企业，领导人要懂得分配权力。同样的，打造平台商业模式也需要放权，即使平台企业的能力十分均衡，在各方面都具有优势，也应该通过放手让各种合作者、参与者进入平台，才能形成良好的生态圈。所以，平台企业要懂得“断、舍、离”[注]，要有果断的心态，有决心把业务交出去。平台的初衷是多个事业单位的共生共赢，所以在建立平台时，合作共赢的概念再怎么被强调都不为过，因为它不仅是一种理念，也反映了平台的本质：它是一种媒介，也是生态系统的架构者。如果承载了太多细分职能，平台就会被拖累，失去宏观优势。而通过分权，平台得以保持相对中立，在配置资源方面便更具功效，进而让所有的合作者、参与者都愿意长期在这里合作、发展。

如果企业固守自己的一亩三分地，就算运营得再出色，也是局限在一个有限的范围内，而遵循平台战略的理念，进行开放，则可能拥抱更大的世界。所以，平台企业在确定自己的职责时，既要抓牢自己的优势，守住城墙，又不能闭关锁国，被人反客为主。这是一个了解自己、

先做减法、再做乘法的过程：第一步，了解自己。传统企业要围绕原有优势，加强能力，形成平台转型的核心竞争力。第二步，做减法。敞开胸怀，接纳合作者与参与者，开放一些职能，从而为企业本身减负。第三步，做乘法。引入合作者和参与者以后，要为他们创造机会，形成平台生态圈，进而实现万马拉车、快跑前进、共生共赢的效应。

对价值链进行解构，设计新的平台商业模式，是传统企业转型的第一步。就是在分析行业上下游的基础上，经过仔细甄别和选择，运用“保”“断”“增”等步骤，识别应该保留的部分，舍弃需要斩断的环节，从而带来创新的内容。

价值链解构的过程，其实也是对平台商业模式加深理解的必经过程。

这个过程中，转型企业可以运用“直接连接”“激发多元”“协同整合”等做法，帮助企业去除中介、瓶颈、高成本环节，让连接变得更加顺畅；或者帮助企业盘活资源、切分资源、为资源排序，达成共创共享，激发多元的平台内容；抑或是用协同整合来创造生态圈、开放资源、进行跨界，达成上下游、友商之间的和谐共存与发展。

价值链解构的过程，也是对自身实力进一步加深认识的过程。

这个过程中，转型企业也更为了解自己，更明白未来在何方。通过在平台战略的版图中找到合适的位置，既进一步发挥了自己的专长，又有包容之心，开放地盘，让优秀的合作者参与进来，共建未来。

所以，解构既是改变自己，也是改变他人，掌握了这些方法，企业就能有一套完善的由内及外的平台商业模式的规划和构想，进而引导战略逐渐落地。

---

1. Tech Web相关文章。

2. 赵军，《马云打造阿里“电子商务生态圈”》，晶板，2012年7月24日。
3. 《马云邮件详解阿里新架构：最艰难的变革》，搜狐网，2013年1月10日。
4. 《阿里巴巴25个事业部，考验KPI考核体系》，《中国企业家》，2013年4月3日。
5. 王金晓，《搜房网再遭抵制，房产平台成鸡肋》，蓝鲸网，2015年3月6日。
6. 宋磊，《挖走万科元老肖莉房多多凭什么？》，《经济观察报》，2014年11月21日。
7. 资料来源于各开放创新平台的官方网站。
8. 发条橙子，《那个玩创意众包的Quirky，怎么说黄就黄了呢？》，虎嗅网，2015年9月23日。
9. Josh Dean，《Quirky：世界上最有创意的生产商？（上）》，36氪网，2013年11月11日。
10. 郝凤苓、费戈，《蚂蚁金服到底有什么理想？高管团队详解未来路线图》，《21世纪商业评论》，2014年12月30日；顾成琦，《解构蚂蚁金服：看看中国真正的互联网金融》，《华尔街见闻》，2015年7月3日。
11. 孟磊，《美乐乐的“头啖汤”，超速发展冷暖自知》，中国家具网，2012年9月6日；《独家回应：袁伯银看好美乐乐020前景》，网易家居，2014年11月13日。
12. 《美乐乐第一创始人黄辉：告诉你一个真实的美乐乐》，《家具时代》，2014年3月18日。
13. 日本作家山下英子的畅销书《断、舍、离》，讲述如何摆脱过去的陈旧物品，创造简洁的家居生活。

# 第三章
# 平台转型的组织调整

PLATFORM
TRANSFORMATION

> 新的平台业务和原有业务到底是冲突，还是协同？新的平台组织该依靠自己的内部力量从零开始建造，还是依赖外界既有资源进行合作？通过回答这两个问题，归纳成四种不同的转型方式，即“转旧为新”“新旧并行”“借助外力”与“投资观望”。

传统企业向平台模式转型的最大挑战，在于企业必须在承担旧业务的资产与负债之下成长新的平台业务。这与初创企业完全白手起家建立新平台不同，转型意味着新模式与旧模式之间有千丝万缕的关系需要梳理，也可能代表新业务模式与旧的业务模式会互相促进增长或者竞争替代。在此过程中，企业应该利用内部还是外部的资源来转型？企业与内外部利益相关方的合作关系将如何转变？组织内各单位间的关系应如何重建、加强或削弱？如何调整组织结构来处理旧业务并开展新业务？这些将是本章的重点。

企业转型平台过程中典型的问题包括：

企业内部的新、老业务应该如何梳理？是否会有协同和冲突的产生？

若新平台业务和原来的业务相互替代，该如何设计组织结构？

企业与外部合作者的关系如何变化？需要依赖内部还是外部的资源来转型？

若平台提供的是全新的业务与模式，是否要成立新的组织单元来负责整个平台业务？

若想做的平台构想，市场上已经有公司在做了，是否还要自己做？

能否针对这些问题找到好的答案，将关系到企业高层设计的“平台转型战略”的最终落地，而这些转型议题背后所隐含的重点就是对组织结构调整的探索。所以，所有的讨论都可以被简化聚焦为两个问题展开：

第一，新的平台组织业务与原来组织既有业务的关系如何？例如，平台的搭建过程中有可能利用原有业务积累而迅速成长，或者平台发展后会取代或延伸原来组织的业务。

第二，新的平台组织，是准备完全依靠自己内部的力量从零开始建立，还是打算依赖外界已有的资源进行合作？简而言之，就是在打造新的平台组织时，是更多借助外界合作者，还是更多依靠自己内部现有的人力、物力与财力？

接下来，我们依循这两个问题，发展出两种维度的分析框架：

第一个维度，“平台新业务与传统老业务的协同程度”（简称为协同程度），衡量新业务与传统老业务之间是否会出现协同，是相互增长，还是相对独立，甚至会产生冲突。

第二个维度，“建立平台的资源依赖”（简称为资源依赖）则衡量建立新平台组织的资源来源，因为有些平台的建构由转型企业自行建设，有的则借助外力，包括与外部现有的平台合作，以期快速达到转型效果。

在这两个维度交叉之下，共有四种平台转型的组织架构设计，见图3–1。

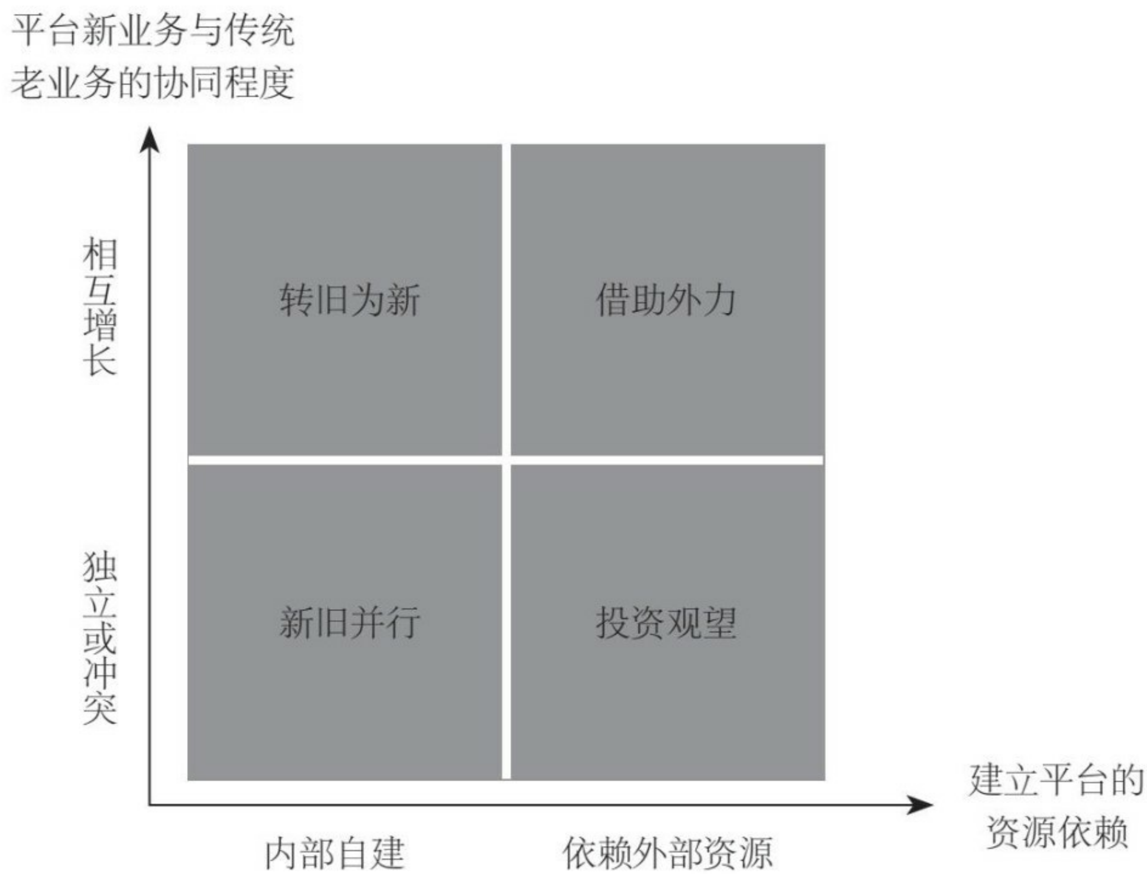



**图3–1 四种平台转型的组织架构设计**

## 分析平台业务与传统业务的协同关系

传统企业的平台转型所考虑的第一个维度是分析新平台和原有业务之间的协同和冲突，这将有利于传统企业在进行转型时看清楚几点内容，即是否要把新平台和原有业务进行切分，原有业务如何利用协同效应来帮助并扶持新平台的发展，同时如何避免冲突阻碍新平台的业务发展。

## 找到平台与原有业务的协同点——新老业务相得益彰

当一家传统企业决定进行平台转型时，手中握有的底牌并不少，往往有诸多无法替代的资源。在商业社会中厮杀多年，它们大多经历了多年风霜，产品在市场上也得到认可，财务方面也有成熟的盈利空间。相比新兴的互联网、移动互联网、O2O等创业热题的初创公司，传统企业更了解怎么把业务做得扎实。因此，理想的做法是让传统企业转型时充分利用过去的经验，找到平台与原有业务的协同点，让老业务为新平台输送资源，从而借过去多年的积累孵化新平台的发展。同时，在保有自己的优势之时，发展新业务，达到新老业务的相得益彰。

如，在“管理与人才”“市场与客户”“生产与研发”以及“后台支持”这些方面都有可能找到新旧单位的协同点，至于产生协同的前提条件、内容、适用范围，则在不同的行业间有所不同。

**表3–1 平台业务与传统业务的协同**

| 内容 | | 什么情况下会发挥作用 | 原有业务为新平台提供的协助 |
|---|---|---|---|
| 1. 管理与人才 | 管理经验 | 新平台的经验不足。 | 帮助组建新团队；<br>激发斗志及士气；<br>帮助熟悉行业，配置行业内的资源。 |
| | 资金 | 新平台的资金不足；<br>新平台初期的盈利能力和现金流不佳。 | 直接资金投资；<br>帮助进行外部融资。 |
| | 人才储备 | 新平台人才不足。 | 进行人才输送，从原有部门中选拔适当的管理人才和运营人才。 |
| 2. 市场与客户 | 品牌 | 老业务品牌的可信任度高；<br>新平台所在的市场分散而无序，无品牌领导者。 | 利用原有的品牌效应；<br>提供品牌管理方法。 |
| | 客户关系 | 新平台的客户与原有业务有重叠。 | 提供起步阶段的客户积累。 |
| | 渠道网络 | 新平台也能用老业务的销售渠道。 | 在原有渠道推行新平台的产品和服务，降低渠道的使用成本。 |
| 3. 生产与研发 | 产品（服务）结构设计 | 新平台的产品/服务与原有业务有重叠。 | 提供工作方法及流程，帮助新平台快速启动。 |
| | 研发 | | |
| | 采购 | | 提供共享服务，降低使用成本，加快启动时间。 |
| | 生产 | | |
| 4. 后台支持 | 财务 | 新平台规模较小；<br>新平台职能不清，一人多职。 | 提供共享服务，降低使用成本，加快启动时间。 |
| | 人力资源 | | |
| | 信息系统 | | |
| | 法律等 | | |

管理与人才

**管理经验**　在新业务团队经验不足的情况下，原有的管理经验可以达到某种程度的稳定军心作用。握有良好管理经验的领导者可以扶持新团队上马，快速让组织运转起来，特别是在帮助组建队伍、激励团队斗志及士气，以及对行业资源进行配置等内容上，往往过去积累的管理经验有其无法替代之处。

**资金**　原有业务对于新平台在资金上的支持常不可或缺。当新平台尚未获得外界的认可时，启动资金尤其珍贵。新平台的第一笔投资，有时来自于原有业务的流动现金，有时依靠原有业务协调取得融资，或者在内部增发引资，还有在原有业务的员工中发起众筹获得资金等。

**人才储备**　企业转型平台可以通过人才的调派，带来优势能力的过渡。特别在以下几种情况中，尤其需要现有业务为新平台输送运营人才：（1）新平台的市场前景不明朗，对外来人才的吸引力有限；（2）新平台缺乏有力的领导者；（3）新平台的发展极需要从原有组织中调动资源。

最常见的做法是“组合法”，就是在新平台的管理团队与运营团队中各有一部分来自于原有组织的团队，然后另一部分来自于外来团队。原因在于，第一，在原来的组织里有一部分人具有闯劲儿和创新理念，但在旧的业务里苦于找不到发展机会，如果将之调到新平台的管理团队，便有相当机会帮其找到突破口。第二，部分原来组织里的运营团队踏实肯干又有执行力，熟悉业务内容，调动他们到新平台，能够迅速开展新业务。

新平台的管理团队将决定整个转型项目的成败，因此如何配置人才就显得非常关键。假设原有组织中都是行业老兵，以至于创新意识及能力都略显保守，那么新平台业务可以选择招聘更熟悉新市场的空降CEO

和管理团队；反之，若原有业务中存在一批熟悉行业，同时也有新思维和新思想的年轻人，则新平台也可以选择从原有业务中选拔出CEO和管理团队。

例如荣昌公司，一家有24年经验的洗衣连锁品牌，在全国各地有1 000多家门店，2013年开始孵化e袋洗公司。公司原有业务是线下的实体洗衣店，而新平台则是在移动互联网上收取衣物的O2O新玩法，两者差别巨大。

荣昌的创始人、董事长张荣耀为平台挑选的CEO、合伙人陆文勇，是85后，来自于互联网行业，有着创业和产品经理背景。在陆文勇眼里，洗衣要追求用户体验，注重细节，因此他提倡好玩有趣来引爆市场。

自从他担任e袋洗CEO以后，引入了一批互联网人才，跨界为洗衣行业带出了新玩法——用O2O上门收取衣服的方式来解决洗衣店停车难、上班族不方便送衣服、洗衣完成时间不确定等现存痛点；再用99元洗一袋衣服、朋友圈分享洗衣体验、比赛谁能在一个袋子里塞进最多衣服等活动引爆市场、获得关注；同时还给下单用户送炸鸡啤酒、奶茶、哆啦A梦玩具等事件营销来持续制造话题，维持热度。

不仅如此，荣昌e袋洗用互联网玩转洗衣行业的背后，还有一群有着丰富行业经验的中层员工。他们是荣昌原有业务的员工，在原有业务中负责O2O产品联网卡业务，因此熟悉荣昌的传统洗衣业务，同时他们在以往的工作中也接触过互联网线上销售。如此一个有着深厚互联网背景同时对洗衣行业有热情有好奇心，对洗衣业务非常熟悉又希望了解互联网新鲜趋势的团队，自然对平台的发展有着巨大的带动作用。据报道，2015年4月25日，e袋洗当日订单突破10万单，相当于1 000~2 000家洗衣店的订单总和。[注]

**市场与客户**

**品牌**　在以下情况发生时，企业适合借用现有业务品牌来逐步建立平台声誉：当老业务在行业里拥有较高的品牌知名度；在客户群中有很好的辨识度和好感度；原有的品牌效应和品牌管理方法比较能发挥作用。特别是当：（1）新平台所在的市场分散而无序，有很多中小平台在其中竞争，用户对新创平台模式还抱有怀疑，希望谨慎尝试。（2）原有品牌在行业里的历史积累带给新平台的用户极大的信任感。（3）新平台的用户包括同行友商能够认可原有品牌的延伸性及行业地位。这时候，利用原有业务的品牌效应能够迅速建立消费市场的信心，从而抓住平台最初启动期最重要的一批前期用户。

平安集团是国内首家具有金融全业务牌照的金融集团，在传统金融行业已经积累了超过8 000万的优质用户。[注]其率先发展互联网金融业务，打造集团下属的“陆金所”平台时，就强调平安的品牌，从而用大集团推进小平台。2011年9月，陆金所成立，当时互联网金融监管尚不明晰，行业格局还未成形，互联网金融群雄逐鹿，大大小小的金融创新平台达上千家，且几乎每天都有新的金融平台上线，市场竞争激烈，陆金所前景并不明朗。

但依托平安集团的强力后盾和风险管控能力，陆金所上线伊始，就在其主页和宣传广告中，反复强调这一先天优势，让投资者对其安全、诚信、服务质量等方面都更有信心，吸引到了平台启动和突破的人群基数，有了较大的用户基础。2014年底，陆金所用户数量突破500万，P2P（个人与个人间的小额借贷交易）交易规模同比增长近5倍，交易规模在中国市场排名第一，[注]远高于宜信、拍拍贷等平台竞争者，被美国最大的P2P研究机构Lend Academy评为“中国最重要的P2P公司”。2014年12月，由平安集团主导，对陆金所进行了融资，陆金所的企业估值达到100亿美元。[注]

相比陆金所，市场上大量的中小型相似平台就没有那么幸运了，2013—2014年，有近百家P2P金融平台陆续倒闭，它们在风口上还没有

获得起飞的机会便已经轰然倒塌。一样是平台，这些不知名的P2P平台与陆金所的命运迥然不同，虽然倒闭的原因各有不同，但品牌效应在其中扮演的角色不言而喻。截至2015年6月，平安陆金所的用户数量超过了1 200万。2015年上半年，陆金所的总交易量达到5 122亿元。[注]

类似的例子还有生鲜电商网站“我买网”。网站建立伊始，就在广告和网页醒目处注明“中粮旗下食品网站”，彰显其强大的央企集团背景，并保证肉、油、米等产品质量，在生鲜领域中脱颖而出。2013年，网站在2个月内就完成了全年销售计划的1/3。[注]在市场份额方面，2015年上半年，在食品电商网站分类中，我买网成为天猫（28%）、京东（22%）之后排名第三（17%）的网站[注]，配送覆盖全国142个城市。2015年10月，更是获得了2.2亿美元融资，谋求上市，成为央企改革和创新的代表。我买网不仅用垂直模式售卖中粮自己和其他供应商的产品，同时还谋划在未来提供菜谱订制、食品安全追踪等服务。

当然，中粮集团的规模效应以及强大的生产、采购、物流、商品能力所帮助“我买网”形成的相对低廉的价格和稳定的品质，也为新业务的迅速发展创造了协同。[注]

**客户关系**　如果新平台和原有的业务在业务内容上有重叠，在平台发展初期可以借力于原有客户数量的积累。虽然从长期来说，新的平台肯定会逐渐积累起新的客户，但在初期若能有效利用原有客户的资源，有助于平台迅速发展用户基础，逐渐越过平台存活所需的数量级，也就是“平台引爆点”。

例如中国的小米公司从手机业务起步，到后期逐渐扩展到电视、路由器、手环等3C产品，甚至发展到净化器、家庭装修等领域。它的产品线变得越来越广，超越了普通3C厂商、家电厂商所会做的尝试，不断在复制其核心竞争能力和成功经验。它的每一步向新产品领域的拓展，都在很大程度上利用了原有的市场客户关系，甚至不断循环再次巩固了原

来的客户基础。小米从最初100人的铁杆粉丝，到今日形成的浓厚“粉丝经济”文化，帮助了小米可以不断维持热点并带来延伸性的销售。

**渠道网络**　原有业务已经形成的销售渠道布局和较低的使用成本都可以为新平台带来优势。虽然电商已经成为当下的热门，但是转型过程中，原有渠道和新渠道往往有交叉，如餐饮、物流、服装零售等行业，线下渠道还是一个非常重要的客户交流、推广、完成交易的环节。这些行业特点决定了它们无法完全跳开传统渠道，因为消费者和客户还需要在现实中接受服务。所以，传统行业的转型并不意味着先前的渠道被抛弃，而是要让传统渠道和新渠道进行有机融合。如用车行业的易到、Uber，家装行业的齐家网、美乐乐，订餐行业的饿了么、百度外卖、点我吧，虽然都是以互联网平台面对消费者，但是在其消费、服务过程中，依然交织着大量的传统线下渠道来影响并吸引顾客。

### 生产与研发

在生产与研发方面，如果新平台和原有业务的产品有相关，原有业务可以为新平台在产品设计和研发方面提供工作方法和流程经验，帮助新团队快速地开始新平台的具体执行。

在落实到具体生产方面，新平台和原有业务能够在集中采购、共享生产设备等方面进行协同，以降低新平台运营成本，加快启动速度。

### 后台支持

在转型过程中，新平台业务和原有业务共享后台服务是常见的协同之一，从而通过规模效应，迅速降低后台服务成本，例如财务、法务、人力资源、信息系统等基础设施上的共享。如此一来，后台支援部门的工作量便能集中统一，进而以极低的边际成本实现这些职能。反之，若新平台提供的创新方向正在于改良这些后台支持部门，便无法利用协同，而需另起炉灶。

## 案例

### 泰德：转型过程中挖掘协同关系

泰德公司是一家位于中国大连的企业，成立于1999年，主营煤炭物流业务，在公司多年的发展历程中，经历了两次重大的转型。

第一次转型是在2005年前后，当时互联网旋风刮遍中国，泰德公司也开始探索电子商务的B2B（企业对企业）领域，成立了“泰德煤网”试图进行互联网创新，把线下的煤炭生意搬到线上。

第二次转型是在2009年前后，正当世界经济危机来袭。公司创始人李洪国发现，即使进行了互联网化，其本质还是没有离开“低买高卖赚价差”的垂直经销模式，在经济危机的大环境下公司依然存在诸多挑战和风险。于是，公司决定跳出原来的具体物流业务，做一个贯穿上下游、进行煤炭交易和配送的大平台——东煤交易平台，从擅长物流管理和交易的角色向全产业链的交易平台转型。

在第二次转型过程中，泰德进行了规模较大的变革，因为从垂直价值链的旧业务模式转型为了新的平台模式，从行业中的一环转型成了全产业链的平台。新的平台上，不仅包括了泰德原有的物流业务，还要额外连接煤炭的卖方（煤炭矿商）、买方（直接的客户和煤炭交易商）以及专业服务商，如物流（除了泰德煤网以外的其他物流机构如港口、铁路、陆运、海运等）、金融机构、政府等多方参与者。通过专注于用既有业务带领新平台的发展，让新老业务产生了协同。例如，利用煤炭交易扩大物流，物流带出金融，金融又继续放大交易量。

在管理与人才方面，泰德不仅为新平台注入了资金，也组建了良好的人才队伍，特别是中高层管理者，大部分都由原有业务输送而来。煤炭行业有其特殊性，专业性强，对业内的人脉关系要求广，所以这样一批具有行业经验的人才让新平台有了扎实的人员储备，便于快速地展开工作。

在市场和品牌方面，泰德原有的物流业务帮助新的平台打开了

市场，进而获得了客户的认可。在泰德的既有业务中，最具优势的就是物流，多年在行业内积累的经营和流通方面的经验，使其十分了解煤炭供应链上中下游所有的参与主体，因而能调动各方资源，把煤炭的物品流通和信息管理做得十分到位。2009年，泰德派出一个专门的小分队，利用物流优势为客户提供专项服务，解决在物流过程中碰到的各种问题，进行协调沟通。在此基础上，他们还尝试加入新的采购、销售合作者，向平台转型，这次尝试十分成功，物流连带其他服务的整体平台服务内容让客户满意度得以提升，成为东煤平台的核心产品。

在生产与研发方面，新平台设计了全新的煤炭产品、物流方案等，这些设计虽然和泰德原来的业务毫不相干，但都依赖于泰德集团对行业的理解，相信在将来会取得良好的经济效益。

在后台服务方面，在一开始泰德集团就为新孵化的平台提供了办公场所等设施，原有业务和新平台在一幢楼办公，保持独立的同时，一定程度上降低了新平台的投资和运营成本。

2014年，在原有业务的推动下，泰德集团打造的全新的东煤交易平台已经成为中国五大煤炭交易市场之一，也是唯一总部在煤炭产区之外的民营交易中心。

## 找到新平台与原有业务的冲突点——平衡发展

与协同相比，转型所带来的新老业务冲突会更为明显和严峻，以至于还未尝到协同的甜头，就被新旧组织之间的冲突弄得疲惫不堪，这大概是企业家面对转型最恐惧的情况了。

### 新平台与原有业务的不同之处

新的平台业务与原有的业务之间，存在着很多方面的差异。

**商业模式不同**　平台业务是弯曲的价值链，而原有业务是垂直的价值链。老业务在低买高卖之间获取利益，而平台业务在连接协调之间获

取利益。

**文化理念不同**　平台业务强调包容共生，共创共赢；而原有业务关注占得资源与先机，在上下游之间压挤彼此，尽可能扩充自己的地盘。从老业务转变到新平台，是从独善其身到共创共享的过程。

**人力资源不同**　在组织架构、职能设定方面，新平台上的组织架构总体会向着更扁平、更灵活的角度发展；职能设定也会朝着变通、机动、短暂化的方向演变。相比既有业务，新平台更显得灵活而适应当代的急速变化。

**能力要求不同**　将价值链弯曲以后所带来的市场、客户、合作者关系的变化，会导致过往的成功关键因素出现变化，致使企业所需的核心能力，在新老模式之间出现非常大的差异，原来企业所掌握的能力和战略可行性在新平台上可能都不起作用。所以，在转型的激流变化中，企业必须逐步发展出一套足以适应新变化的能力，以理解新的关系并适应新的环境。

**内部的流程及指标不同**　表面在预算、审批和财务制度、评估及绩效考评制度（KPI指标）、利益分享制度（薪酬及激励）等方面都将不同。一般来说，传统业务较为稳定，追求控制力与高效的层级结构，但是平台业务需要鼓励创新和激励自主性，所以新老业务之间的员工利益分享方法会非常不同。此外，传统企业在考核的设立上会强调具体营收绩效，许多时候单以短期的金钱回报为衡量基准。而平台事业的考核方向则更加多元，包括用户成长数量、用户自创内容或互动数量、客户满意度等方面，因为平台生态的成功关键在于“网络效应”，就是有多少流量以及参与者的良性互动。

### 新平台与原有业务的冲突

正因为新平台与老业务有许多不同之处，所以产生的冲突便不可避

免。

**收入及利润冲突** 新平台的业务若与原有业务存在着重叠替代（即相同而非延伸），就容易在收入与利润分配上产生竞争。一种情况是，新业务侵蚀原有业务的收入及利润，由于被动了“奶酪”，原有业务部门会极大地阻碍新平台的推进。20世纪90年代初，柯达已经发明了数码相机，但直到2003年，柯达才正式宣布放弃原有的胶卷业务。个中原因，是原有胶卷、相片业务是柯达的重要利润来源，巨大的利益使管理层十分犹豫该不该贸然推行新业务，冒着既有利益被侵蚀的风险。而原有业务的领导层则担心自己的优势会被其他部门代替。最终，柯达断送了行业领先的地位，没有赶上新一波的浪潮。

另一种情况是，如果新平台被判定为深具吸引力，就会引发原有组织中的员工推崇新业务，造成利益分配上的纠葛。最终，公司员工都知道新的模式更适合市场，想尽办法调到新业务部门，对公司人力架构形成冲击。

**资源分配冲突** 新平台和原有业务就算没有市场的重叠替代，也可能会因为资源分配的竞争而产生冲突。毕竟，一家公司所拥有的资金、人力、时间资源是有限的，战略重点更必须聚焦。如果新平台成为重点，原有业务势必会损失一些资源配置，从而打破原来公司内部的资源分配关系，损害到部分员工的既得利益。

**流程和能力冲突** 在转型过程中，当引入新的工作方法和新的KPI，意味着要改变原有流程；重新理解客户、供应商等合作方的需求痛点，也意味着要发展新的能力。冲突发生后，对于原有流程的颠覆，可能会造成原公司人才的流失，致使原有业务丧失核心竞争力，甚至以原有业务的衰败为代价发展新平台。

车享网是上汽集团旗下的一个汽车平台网站，提供包括汽车买卖、使用、保养等方面的信息，并促成交易的完成。车享网有着很宏大的设

计初衷，作为平台，它想邀请汽车行业的竞争对手和上下游，把它们品牌汽车的相关信息、服务和销售都汇集到网上，做成一个汽车行业的综合平台。

和上汽集团原有业务相比，新业务包含竞争品牌汽车的信息介绍，甚至销售与保养，和原有业务有重叠替代关系。如果上汽倾集团之力投入资源发展车享网平台，担心被认为和自家业务抢生意。但是，要做平台事业，又不可能只有上汽自己的品牌和产品。为了平衡二者关系，上汽集团选择了一条中庸之道，先不涉及具体的汽车销售，而是从汽车信息交流等争议相对较弱的角度切入，先奠定平台基础，再解决新平台和原有业务之间的“冲突”。

## 案例

### 车享网：上汽集团发展平台的中庸之道

2014年3月，上汽集团发布了车享网平台，为消费者提供买车、用车、售后、保养等一条龙的全生命周期服务。

在想法上，上汽集团并不打算把车享网作为一个上汽独享的垂直网站和渠道，而是做成一个覆盖行业内主要汽车厂商的大平台。这意味着，车享网将不仅服务上汽集团自己生产的汽车、自有品牌的经销商和服务商，也欢迎其他汽车维修、保养、服务厂家的入驻[注]，为其导流，同时满足消费者的全面需求。

在实际做法上，为了避免引发原有组织的内部反感，上汽集团花了大约一年的时间规划如何避开新平台与原有业务存在较大冲突的项目。

在销售环节，车享网并没有直接在网上进行汽车销售，挑战品牌经销商的4S门店，而是选择从整车的营销信息服务起步，侧重于车辆的展示，通过介绍车型、经销商的信息、服务商的信息等吸引消费者前来浏览，促成平台上经销商和合作服务商户与用户有更好

的交流，降低获取用户的成本，提升服务体验。车享网在平台上聚集人气，成为大家讨论车、看车、养车的场所，从而避开了直接销售的环节，引导消费者到线下交易。

上汽集团没有在一开始就引入竞争者的品牌，而是规划分阶段地引入。在车享网上线伊始，所有的汽车品牌和型号都还是上汽集团旗下的，希望这样的做法更容易让上汽集团的其他部门接受车享网。

在售后服务环节，车享网也没有在网站建立伊始就引流去抢夺4S店的生意，而是在车享网上线一年半以后，才开始逐步建设汽车修配服务店。2015年9月，上汽上线了“车享家”应用，车主可以选择附近的车享家下属的邻里汽修店进行修理、保养等服务，而不是一定要去自家品牌的4S店。车享网计划在“未来5年内将在全国形成由1 500家中心店、7 000家社区店和1 500家综合店构成的实体服务网络”[注]。这样的汽车修理、保养网络，能进一步加强平台的服务，形成对车主的黏性。

这样一步步走的做法，避免了新平台与原有销售渠道的直接利润冲突，所以是比较保守的方式。它先聚焦自有品牌，拉动服务合作者加入平台，之后再考虑竞争品牌和销售环节。如果车享网在一开始就高举高打帮着竞争品牌接触用户，上汽集团内部可能会认为新平台“胳膊肘向外拐”，与原有业务的冲突过大，而不支持车享网的发展。这且是大型集团发展平台的中庸之道。

中国休闲服饰的领军品牌“美特斯邦威”（美邦），在互联网发展的冲击下，也开始了转型的探索。但是，在转型过程中，旧（线下）业务和新（线上）业务之间存在冲突，美邦尝试用协同连动的设置来处理本应该是独立或切割的关系，然而再次遭阻力，需要重新调整。

## 案例

## 美特斯邦威：老牌服装企业转型中的冲突

2013年10月，美特斯邦威服装公司在杭州举行了O2O战略发布仪式与体验会，这标志着美邦公司开始了它的转型之路。转型集中在营销和客户体验两方面。(注)

美邦利用网络、手机应用、公众服务账号等功能来和消费者接触。在消费者来到门店之前，可以利用这些功能浏览产品、搭配服装、购买、调换，等等。如果消费者觉得网上购物不放心想要试衣，也可以在手机上直接挑选好尺寸和型号，然后到特定门店进行试衣。美邦的信息系统后台把直营店、加盟店、网店的货品流转都标志成同一个体系，消费者在线上购物以后，由线下最近的实体门店负责送货，并且可以在线下进行退换、递送。当指定的门店出现断码时，其他门店会调货支持。在具体消费过程中，美邦引导消费者在店铺里放松地坐下来，喝着咖啡登录网上平台挑选衣服，浏览服装的搭配，通过iPad付款等，把选衣和试衣的过程转化成为舒适的享受，而不是疲劳的浏览和选择。

这一切的设想十分美好，看起来也的确是为消费者营造方便、放松、有趣的消费过程。但是，到了2014年年中，距离美邦O2O战略正式发布不过半年，其转型业务似乎就陷入了困局。2014年5月，美邦发出公告，称其负责邦购电子商务的副总裁闵捷因个人原因辞职。此后，在多篇新闻报道和公司采访中，都显示出不管是在业界还是在公司，都认为美邦的转型困难重重。(注)

分析美邦的做法会发现，它在转型时新的互联网业务（新业务）和原有的业务没有切分，而是完全使用一套体系，导致两者的冲突在同一体系内形成了正面交锋。新模式是在旧业务的基础上改革而成的，成本非常之高。传统门店转换为互联网体验店，需要增添一系列的软硬件配套，还要搭配店铺的重新装修。另外，线上线下所有库存的打通，也会提高商品结构设计和商品流转的成本。再加上增加了数字化的体验和互动空间，导致实际的衣服陈列空间缩小，由此引起门店的陈列款式或库存下降，影响消费体验。

另外，改革选择了从市场、营销、购物流程等方面入手，没有涉及生产、设计、采购、产品结构等环节的转型需求，也没有看到通过大数据、会员管理、消费者反馈等方面的改革。

总体来说，美邦的转型尝试看起来具有互联网的创新性，但是旧业务和新业务之间非但没有产生协同，还加深了成本方面的矛盾。同时，缺乏对旧业务和新业务连动关系的分析，也没有在关键领域，如设计、产品结构等方面入手改革，而是选择了浅尝即止的市场和营销作为切入点。这一切，导致了美邦最终停下互联网转型的脚步。

2015年，美特斯邦威再次开始转型，开发了一个名为“有范”的服装电商平台，消费者、设计师、品牌方在平台上互动，消费者不仅可以购买商品还可以交流服装搭配。在这个平台上，除了有美邦自有的品牌，还有大量的其他品牌，如阿迪达斯，Ascis，Converse等国际品牌，以及很多小众的设计师品牌。为了避免新平台和旧业务的冲突，有范几乎和美邦原来的业务没有重叠，界限十分清晰，很多用户甚至不知道有范是美邦旗下的平台。

这样清楚的切割划分，给“有范”提供了一个更为创新、没有原有业务限制框架的发展机会，也给平台上的品牌们带来了一个更为公平的竞争环境。注

苏宁电器大概是中国传统行业转型中最具决心、最勇于尝试变化的公司了。在苏宁的转型过程中，也持续地面临着新业务和原有业务之间冲突的问题。

这家拥有线下数千家门店的电器连锁零售公司在2013年从苏宁电器改名为苏宁云商，发展互联网线上业务，让线上线下多种渠道相融合。对于苏宁这样庞大的公司而言，原有线下业务的根基深重，稍有不慎就会与新线上业务产生矛盾，影响到原有业务的发展，例如线上销售提升可能会替代线下实体店的业绩。苏宁云商通过调整组织架构和人才，不

断地尝试平衡新业务和原有业务的发展。

苏宁在转型过程中曾经历过4次重大的组织架构变革，每次变革不断加强总部对转型步骤与方向的管理，保持新业务发展的独立性。同时，在资源上朝向新业务倾斜，增加新的互联网业务部门在组织内部的权力位置，尽量保障新的部门运营的独立性。每次变革，苏宁都努力尝试着平衡线上和线下，尝试让原有资源积累能够帮助新业务的发展，但又避免新业务部门受到原有组织僵硬制度的干扰。

## 案例

### 苏宁：转型过程中的新旧组织变革[注]

2000年，苏宁电器经过10多年的运营，成为中国实体电器零售的著名连锁企业，当时采用的是典型的三级“总部－大区－分公司”矩阵式组织架构，按照大区形成对店铺进行管理，并且用14个管理中心支持这些大区和分公司共享采购、物流、营销、售后等综合服务。

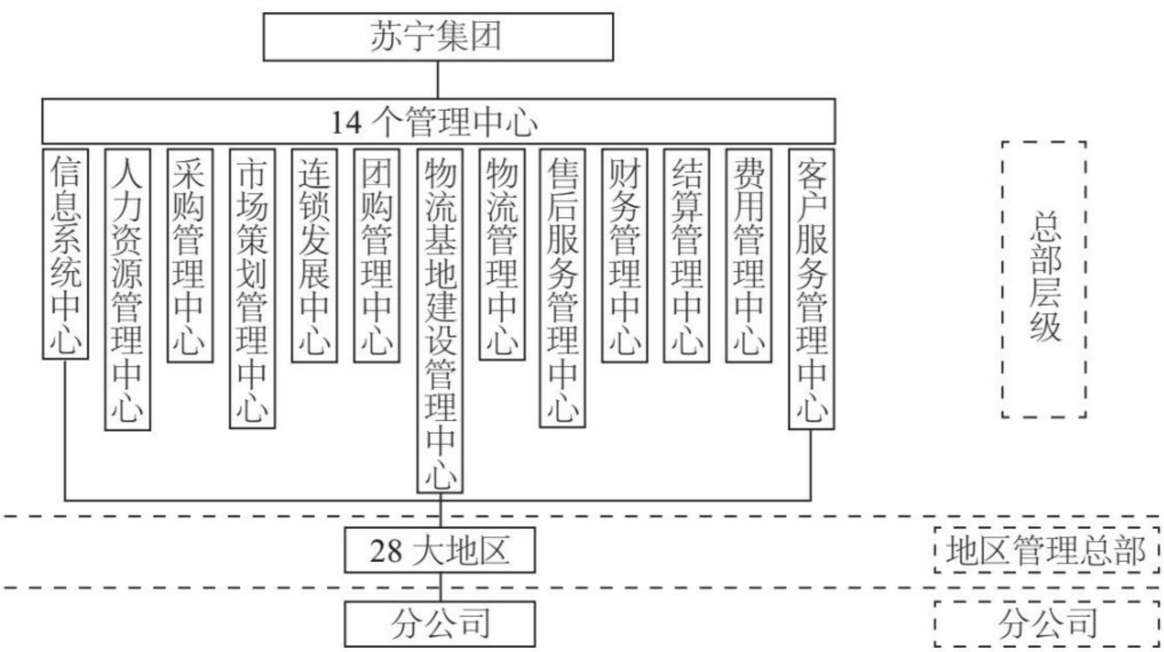



**图3–2 苏宁集团组织架构图（2000年）**

**第一次组织变革——形成四大管理总部**

2006年，苏宁进行了一场声势浩大的组织架构变革，将14个管理中心进行了合并，形成四大管理总部。在地区管理总部方面，把原来的28个大区重新合并为8个大区以及35个地区分公司。在这次调整中，总部管理职能最为突出，四大管理总部分别负责企业发展战略规划、全国连锁网络规划、国际化业务拓展、资本运作四项职能。在采购、物流、营销、售后等方面，苏宁还沿用着共享服务的模式。

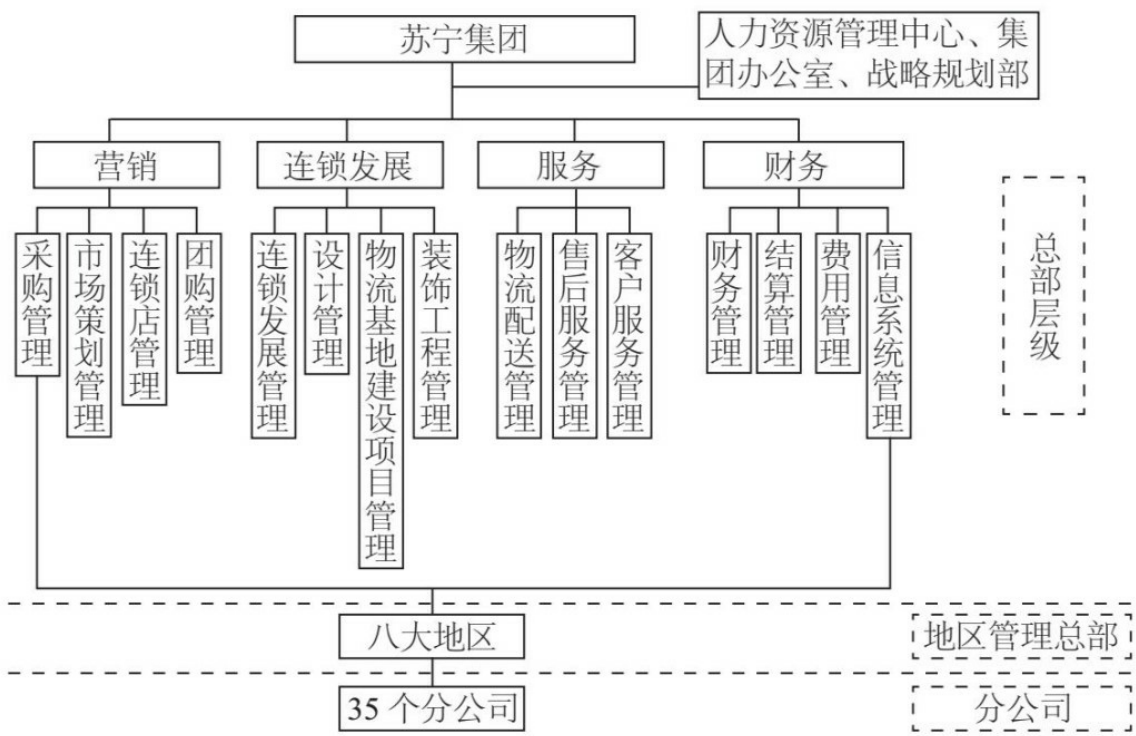



**图3–3 苏宁集团组织架构图（2006年）**

**第二次组织变革——互联网转型**

2011年，苏宁开始启动互联网方面的转型，发展电子商务，同时要在连锁经营、营销、服务等方面继续提高自身的能力。苏宁在其十年战略规划中，提出了“科技转型、智慧升级”的口号。2013年，在互联网风潮继续席卷中国市场的时候，苏宁更名为“苏宁云商”，彰显了其在互联网方面的雄心。由此，苏宁又一次进行了组织架构调整，通过在原有组织里加入负责互联网的层级和部门，把新旧业务切开，避免冲突。

这一次变革，苏宁在管理总部和大区之间增加了总部经营层，包括连锁平台经营总部、电子商务经营总部、商品经营总部三大部门，由这些部门管理旗下的28个事业部。其中，电子商务经营总部被提升到了和连锁经营、商品经营这些线下零售管理部门一样的高度，从战略层面突出了互联网新业务的重要性，更加尊重了互联网业务的独立发展，由独立的部门对其进行管理。在总部管理层面，苏宁的变化并不大，把原来的四大管理部改为了五大管理部，分别管理连锁经营、市场营销、服务物流、财务信息、行政人事五方面的内容，这五大管理部帮助线上线下产生协同。

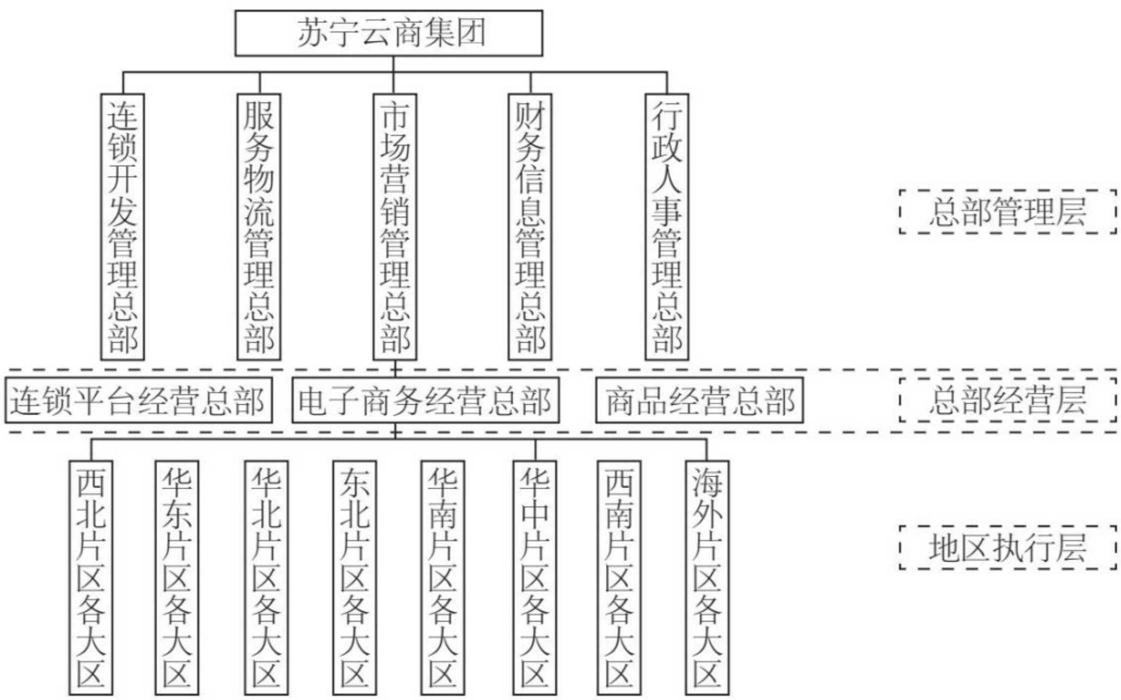



**图3–4 苏宁集团组织架构图（2011年）**

**第三次组织变革——加强协同的同时，保持新业务的独立自主**

2014年2月，苏宁在原来的总部管理层和总部经营层之间，又增加了一层经营总部，帮助线上（新业务）和线下（原有业务）进行协同。另外，在八大地区公司之外，还成立了八个类似于事业部的直属公司，如红孩子、满座网等。这些直属公司有更大的自主性，能够独立地为战略决策负责，更加灵活地进行互联网方面的创新，而不必和原有的业务发生冲突。

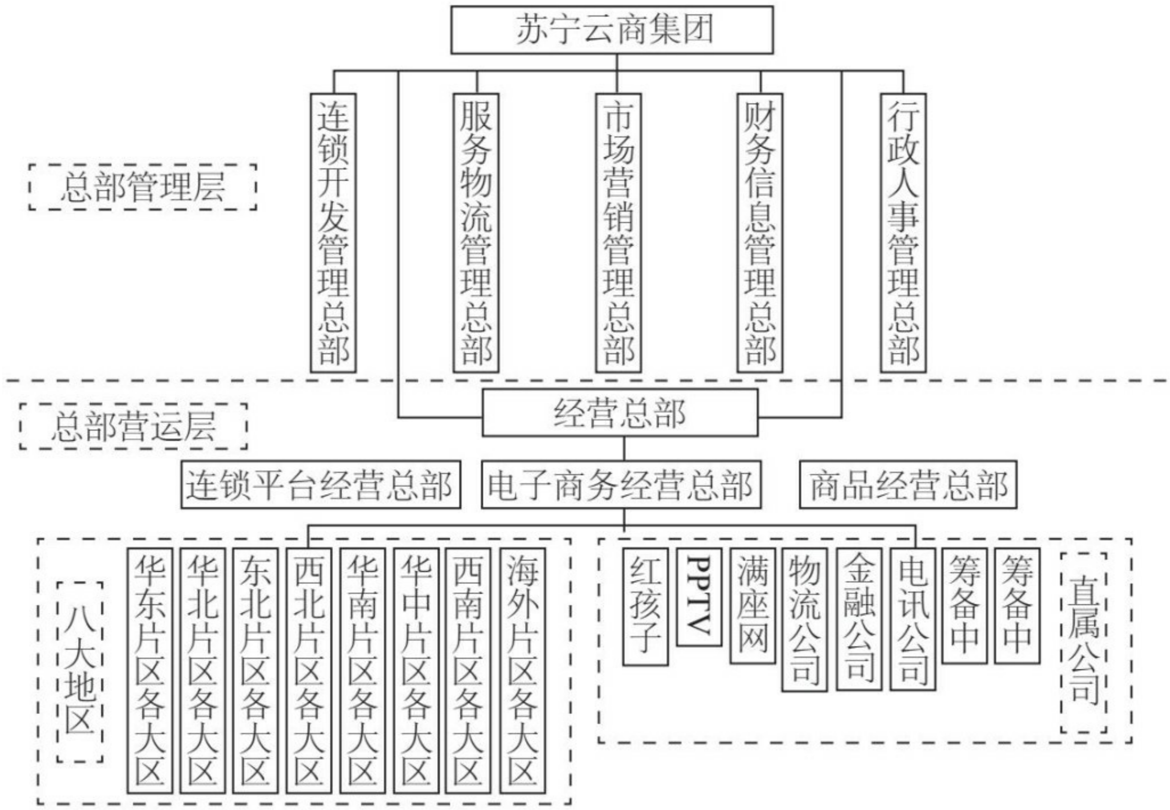



**图3–5 苏宁集团组织架构图（2014年）**

**第四次可能的变革——新业务的独立性**

2015年初，苏宁发布当年战略计划，继续向事业部方向进行组织改革——把原有的三大经营总部进行事业部公司化，其中一些重点事业部直接以小团队的形式向COO（首席运营官）报告。这样的举动，我们还是解读为苏宁在不断地努力保持新业务以及互联网转型的独立性，以提升效率，减少苏宁原有业务对这些新业务的牵绊和限制。2015年年中，阿里集团斥资283亿元投资苏宁集团，成为苏宁的第二大股东。根据报道，阿里和苏宁的结合可能有意于把阿里的线上资源和苏宁的线下门店资源相结合，并且提升苏宁新的互联网平台业务的发展，实现线上线下更好地融合。

苏宁的几次组织结构变化，都是在配合战略的转移，不断地凸显互联网业务的重要性，尊重管理互联网业务部门的独立性和提升其在组织内部的权力位置，为互联网业务开辟了不受干扰的环境，以更有利于尚不确定的新业务的健康发展。

1. 金错刀，《陆文勇：一个85后如何自宫洗衣业？》，百度百家，2015年7月4日。
2. 李小晓，《平安详解为何发力众筹》，财新网，2015年4月10日。
3. 中国平安2014年年报，2015年3月；牛颖惠，《陆金所去年交易量增7倍，注册用户超过500万》，《京华时报》，2015年2月10日。
4. 《陆金所估值超过100亿美元凭什么？》，凤凰财经，2014年12月26日。
5. 陆金所官方网站介绍，2015年8月。
6. 欧阳淳，《“我买网”网上购物平台中粮试水网络直销》，希赛网，2014年4月7日。
7. 《2015年H1食品电商市场报告》，速途研究院，2015年8月26日；《中粮我买网抱上百度大腿融资两亿美金》，亿邦动力网，2015年10月26日。
8. 贺霞，《我买网获2.2亿美元融资宁高宁：上市等等再说》，人民网，2015年10月22日。
9. 车云菌，《车享网一周年记，那些已经和尚未成就的独立电商梦》，《财经》，2015年5月22日；《上汽电商内幕：做车享网烧钱只为线下引流》，亿邦动力网，2014年3月28日。
10. 朱娟，《上汽集团发布连锁实体服务品牌车享家　万家门店打造一站式汽车生活》，《解放日报》，2015年9月23日。
11. 《美邦服饰：战略转型类优衣库，O2O值得期待》，光大证券研究分析，2014年2月27日。
12. 莫雪萍，《美邦服饰转型阵痛持续，营收净利连续3年下滑》，2014年4月26日。
13. 《美特斯邦威一切从有范开始》，米娜时尚网，2015年4月24日；夏清逸，《美特斯邦威要靠一款App转型？》，界面网，2015年9月26日。
14. 李媛，《苏宁调整组织架构再改革 张近东：时间不等人》，《新京报》，2015年1月22日；李媛，《苏宁调整组织架构 整合线上线下业务》，《新京报》，2014年2月17日；周子静，《苏宁企业组织架构变为28个事业群组织》，《东方早报》，2013年2月22日；贾丽，《苏宁再次进行组织架构大调整》，《证券日报》，2014年2月25日；徐萌萌，《“云商”能挽救逆境中的苏宁吗？》，手机中国，2013年11月21日。

## 决定通过内部孵化还是借助外部资源建立平台

平台转型的第二个维度，是评估新的平台依赖何种资源建立：是准备完全依靠内部的力量从零开始建造，还是依赖外界已有的资源进行合作。

我们来看看两家从事互联网电子商务的中国服装企业。它们同样面临服装行业所处的市场困境，也同样尝试从垂直价值链的模式向平台模式转型。在转型过程中，一家完全依靠内部的设计师资源转型，一家则与外界的资源合作引入第三方品牌。

“韩都衣舍”和“凡客诚品”（凡客）都是非常知名的互联网服装品牌。韩都衣舍在淘宝、京东等平台上销售自己设计生产的女装，2010年开始进入淘宝女装前三名，之后连续3年（2012—2014年）蝉联淘宝女装销售第一名。[注]凡客诚品拥有自己的独立网站，销售自己生产设计的服装及饰品，最高峰时期拥有13 000名员工[注]，曾经在2009年中国服装类网络零售市场中以28.4%的市场份额排名第一位。[注]

互联网服装行业的竞争激烈，特别是消费者更年轻，对产品丰富度、时尚程度、物流速度、产品性价比的要求都相对更高。因此，这两个品牌居安思危，即使都在各自的目标市场里占据了领先地位，还是想要持续进行改革。

韩都衣舍利用内部资源进行平台化转型，将内部职能平台化，以调动员工积极性。这个内部的平台体系打散了原来设计部门、买手部门、生产部门、销售部门独立分化的组织方式，而是由买手、设计师、文案等人员组合成战斗小组，每个小组平均3人，独立负责一个系列的服装设计、定价，并且独立进行预算与核算，直接与市场绩效挂钩。

这样的设置让这些小组能快速响应市场变化，也能更有效地管理绩效。销售业绩差的小组显而易见，被自然淘汰。

内部组织平台化以后，韩都衣舍在短时间内通过平台上的小组抓住潮流，服务不同类型的顾客；产品更新加快、品牌变多，这样的转变更能适应当代迅速变化的互联网市场。当小组蓬勃发展时，公司扩张越快。根据2015年年中的数据，公司共有设计人员近800多人[注]，270个产品小组[注]，28个子品牌，全年开发的服装产品大约30 000款[注]，销售业绩继续保持行业领先。

凡客选择利用外部资源进行平台化改革，开放平台，引入竞争者。平台转型计划包括引入外来的服装、鞋帽、配饰品牌，让公司从一个垂直的电子商务公司转型为一个其他品牌可以加入的销售平台，以此来扩充品类，同时减少在销售、库存、成本和资金链方面的压力。

但是，凡客开放平台引入第三方品牌以后，原有的流量被分化，自有品牌受到挤压，第三方产品与自有产品形成了激烈竞争。由于许多第三方品牌都是在电商行业经营多年的公司，已经在淘宝等其他平台上立足，因此非常熟悉怎么利用站内资源，很快就在凡客的搜索结果中排到了前面，挤掉其自有的产品。

两家公司最初的转型目的都很相似，就是通过平台化来提升产品的丰富性和市场反应速度，以扩充品类，加快周转。然而，两家公司对旧业务改造手段的不同也带来不同的结果："韩都衣舍"利用内部资源进行改革，转变了旧业务中的职能组合方式，提升设计和定价能力的自主性与灵活度；"凡客诚品"利用外部资源，引入外部产品来补充既有的不足，但是内部结构并未提升。

对比之下，凡客的平台模式在上线一年多以后渐渐萎缩，韩都衣舍的转型效果则更为显著。但若暂时不讨论成功与否，仅聚焦在转型方案的多样性所带来的相对成果，我们便可以提出许多问题：到底企业转型

应该依靠自身的资源，还是要引入外来能力？转变的结果能否预测？答案在于，企业首先需要对自身内部的资源进行梳理，评估是否与新平台业务所需的能力相配合。通过对内部利益相关方的权、责、利关系进行梳理，保证三者的协调统一，以在新平台上发挥出应有的作用。韩都衣舍目前的良好表现，可能源于它正好保留了原有关键的采买、设计能力，并提升了内部的生态活力，放大原有竞争优势的幅度。凡客的转型相对失败，并不是因为凡客引入了外部资源，而是在于没有正确评估那些外部合作者的能力和自己的原始动机，原本计划引入第三方以弥补自己的产品广度不足，没有预料到它们非但在产品设计的环节胜过自己，还更加熟知互联网营销规则，造成引狼入室之势，威胁到自身的成长。并且此时三心二意，没有下定决心完全将自己转变为纯平台模式，也动摇了转型的军心。

## 案例

### “韩都衣舍”：梳理内部权责利关系，调动内部资源进行平台转型

“韩都衣舍”听起来韩流十足，其实是一家总部在山东济南、成立于2006年的本土女装公司，其服装拥有韩国设计、时尚潮流、高性价比的优势。它在2012—2014年，在天猫、唯品会、京东等平台上成为女装销量第一品牌，还是2014年天猫年度总冠军、“双十一”冠军、“双十二”冠军的三料冠军。[注] 2013年，当韩剧《来自星星的你》热播之际，又签下了该剧的女主角全智贤作为代言人。一时间，打开淘宝女装首页，赫然出现的就是女明星为韩都衣舍展示的各类新潮服饰。令人瞩目的销量背后，是2010年在公司内部进行平台转型，从旧业务中发展出新业务的过程。

创立韩都衣舍之前，创始人赵迎光曾经营化妆品、母婴用品、汽车用品的电子商务，都未见起色。经过2年多的摸索，赵迎光发现女装是一个具突破性的品类，尤以韩国的女装新颖时尚，且公司的地理位置临近韩国，本人又有十多年从事中韩贸易的经验，很适合

把韩国的女装引进中国来出售。2008年，赵迎光等人正式创立韩都衣舍品牌，先是代销韩国一些知名品牌的服装，后来自主设计在淘宝进行销售。独特的定位和设计的快速流转使得品牌大获成功。2010年，韩都衣舍获得“十大网货品牌”“最佳全球化实践网商”等称号。[注]

身处快速变化的互联网女装行业，韩都衣舍一直担心自己的优势很快被颠覆，于是从2010年开始着手企业转型。互联网女装行业十分特殊，消费者面临的选择多，对时尚程度要求高，希望货品变化赶得上潮流，这导致互联网上的女装相比线下更为风格多样，货品的出货速度更快、出货频次更高。所以，互联网上的女装销售公司很难用一个类型、一种品牌或者一种类型设计师团队来持续吸引消费者。于是，赵迎光对组织内部进行变革，将公司从一家垂直的女装电商进行部分平台转型，试图在维持公司原有设计优势的同时，通过平台加强更多的活力。公司将内部职能一分为二：将服装设计、平面设计、定价等职能进行平台化（内部市场化），同时将市场营销、仓储物流、生产、IT、后台支持等保持原来的垂直模式，提供给设计小组共享。

内部组织平台化，打散了原有的设计部门结构，让买手、设计师、文案等人员自由组合成小组，每个小组平均3个人。各个小组独立预算、采购、核算、设计服装并进行网销。小组完成设计以后，公司会有生产、仓储物流、摄影制作、市场营销、财务人事、IT信息系统等职能为小组提供共享服务，帮助服装的最终生产并上线出售。小组成员最后按照销量与毛利提成，直接为该小组的销售结果负责。这样调整以后，在企业内部引入了小组末位淘汰制，销售业绩好的团队获得预算越来越高，而销售业绩差的团队预算越来越低，直到人员脱队，最后被淘汰。一系列的变革，韩都衣舍终于从一个服装设计生产公司转型成为嫁接在大型电商平台（比如天猫、京东）之上的专业化服装品牌管理平台。[注]

如此转型以后，韩都衣舍能够在短时间内通过平台上的小组抓住潮流，了解市场脉动，进而服务不同类型的顾客，适应迅速变化

的互联网市场生态。

韩都衣舍跳脱了垂直电商既有的模式，在企业内部启动平台转型，形成相当独特的优势，因此在互联网女装行业中占得先机。

## 案例

### “凡客诚品”——引进外部资源进行转型

“凡客诚品”（凡客）创办于2007年，是一家快时尚品牌的电子商务公司，产品涵盖男装、女装、童装、鞋、家居、配饰、化妆品等七大类。在2010年公司鼎盛时期，拥有13 000名员工[注]，曾邀请李宇春、黄晓明等明星作为代言人。

2011年，凡客开始遭遇小幅度的销售下滑，同时由于大规模的扩张和声势浩大的市场推广活动，公司财务状况也不尽如人意。为了进一步提升公司的运营效率并获得盈利，凡客改变了一些经营策略，以提升市场定位，提高客单价，提升利润率。网站采取了提高免运费的价格门槛、品类扩张等措施，想要吸引更多优质的消费者。但是，这些措施似乎并没有起到积极的作用，反而导致了一些中低消费用户的流失。另外，因为品类扩张带来了库存的上升，对资金链的要求也提高了。2011年11月，凡客上市计划失败，创始人陈年带领团队反思问题，逐步向平台转型——计划包括从外部引入服装、鞋帽、配饰品牌，让公司从一个垂直的电子商务公司变为一个其他品牌可以入驻的销售平台，希望以此扩充品类的同时减少自营业务在销售、库存、成本和资金链方面的压力。其目标不是成为像淘宝只提供交易场所却不自营产品的平台，而是希望在开放销售平台的同时，依然维持一定的公司自有品牌产品的比例。

2012年陈年接受采访时，曾说道：“我们愿意把凡客3 000万实际的购买用户，把每天巨大的流量分享给传统的服装、服饰品牌，之前这些品牌觉得凡客是竞争对手，但今天我们可以合作，我们能力不及的地方可以让更合适的品牌商去做。通过流量进行额外变

现，同时实现双方共赢。”[注]在这次采访中，“分享”这个透露着平台商业模式意味的关键词第一次出现了。

2013年5月，平台化的举措正式开始。凡客开始引进第三方品牌入驻，抽取销售额的5%作为佣金。[注]除了品类和产品的扩张，凡客也计划通过平台寻求在物流供应链方面反应速度快的中小型合作伙伴。因为公司原有的供应链体系非常庞大，物流配送速度慢，因此凡客希望可以通过平台引入第三方的企业、资金，以及拥有专业资源的机构形成合作，提升其物流和供应链的效率。

但是，在尝试不到一年之后，凡客平台化的转型就逐渐开始出现问题。虽然没有官方说明，但是平台上第三方品牌的流失、资金的停止投入都表明了凡客逐渐放弃了这次转型。2013年，由市场调研机构艾瑞发布的数据显示，凡客虽然还排中国B2C购物网站的第十名，但所占的市场份额已下滑到0.7%，与2012年底的1.2%相比，大幅下滑0.5%。2014年，凡客已经被挤出了前十名的位置，在排名榜单上已经找不到凡客的踪影。[注]

凡客放弃平台转型的原因可能来自于三个方面：

首先，是短期的资金压力和上市准备时期的盈利压力。众所周知，平台的成型需要一定的培养期，才可能逐渐形成同边和跨边网络效应，进而发挥规模效应。平台的从业者需要投入资金，做好长期培育生态体系的准备。但是，凡客在转型时期却处于再次准备上市的关键节点，公司内部管理人员和外部投资者对于盈利能力的要求很高，无法持续投入大量资金。而且，即使在如此巨大的投入之下，市场份额仍然在不断缩减，回报率降低，资金压力可想而知。所以，凡客只能放弃通过平台扩张品类这一烧钱的环节，以提升资金回报率和盈利水平。[注]

其次，和韩都衣舍通过组织内部转型为平台不同，凡客的转型是采取平台商业模式和垂直模式并进的做法。开放平台给外部品牌入驻的同时，还继续经营自有品牌，且品类重叠。当第三方品牌被导入，原有的流量遭分化，自有品牌受挤压。许多第三方品牌在电

商行业经营多年，在淘宝等其他大平台上都有相当的运营经验，因此熟悉怎么利用站内资源，迅速在凡客的搜索结果中排到了前面，排挤掉凡客自家产品，形成了激烈竞争。

而在内部运营上，平台和垂直两套体系也并没有完全划清界限。作为一个平台商，在转型过程中，凡客对第三方品牌的干预相对较多，以平台主导者的身份强势面对外来的参与者。这与韩都衣舍为设计小组们“提供服务”的角色迥然不同，凡客更多的是在“管理”这些品牌。品牌商加入平台以后，要参加凡客举行的促销活动，否则商品会在促销期间被下架[注]，遭到平台商家的一致不满和反感。最终，凡客还是从转型路上走回了原有的自营路径。

从凡客诚品和韩都衣舍的例子，让我们看到两种迥然不同的转型方式，一个完全依赖于内部资源，通过调整内部的结构来转型，另一个引进外部的资源，内外结合进行转型。这两种模式并无优劣之分，凡客诚品和韩都衣舍的目标消费者、市场环境、创立年份都有所不同，也不适合拿来直接做对比。

但我们想要强调的是，在企业或组织进行平台转型的规划时，必须注意梳理内外部资源，理清权、责、利关系。

**梳理内部资源**

在转型时，要先对内部的各项已有资源进行梳理，理清内部的权、责、利关系，挖掘出可利用的资源。

新的平台是从原有组织中生长出来的，开拓新模式意味着改变原来的做法，侵占原有的资源。因此，选准转型改革的入手点便十分关键，要注意转型的关键词是“转”，而不是“创”。

一方面，老业务模式代表旧有的江山，如何保持原有的优势是门学

问。另一方面，所谓不破不立，必须突破原有的状态才可能转型成功，把未来十年的痛苦一次吞下，不改变根本无从发现新的机会。

最优的状态当然是既能够开拓新的业务模式，又能够对旧的业务进行恰当的升级，去芜存菁，留下优势，去除糟粕。最糟糕的状态可能是“捡了芝麻，丢了西瓜”，非但在新业务中没有掘到宝藏，反而丢失了原有的市场资源。所以，传统企业的转型不仅是一场商业的试炼，更是对智慧和习性的挑战。

**梳理外部资源**

打破固有的价值链意味着打破和上下游之间的合作关系，所以对外部资源进行分析，是必不可少的一环。原来的供应商可能会成为平台上的一个“边”，竞争者可能变成合作伙伴，行业垄断者恰恰可能成为你挑战的对象。因此，在转型过程中，要重新定义与外部实体的衔接关系，并重新塑造与它们的权、责、利关系。

在企业或组织的对外交流中，最经常与企业打交道的单位包括供应商（如原材料、信息系统、服务供应商等）、客户、外包商（如OEM代工工厂、ODM设计机构等）、销售合作商（如商场、托管商、经销商），以及其他的合作商（如物流仓储伙伴、营销广告机构），甚至是竞争者及政府机构，等等。当企业开始转型并重置价值链时，既会引入新的环节，也会触动这些实体间的衔接关系。从“传统垂直价值链模式”转向“平台商业模式”，企业原来是赛场上的运动员，但是当转型发生时，企业却从运动员转为了裁判官或者教练，因此如何协调与它们间的关系至关重要。

## 梳理外部资源以后产生的三种新关系

转型过程中，企业组织与外部的资源之间可能出现三种关系的变化，分别是“新建合作关系”“转变合作关系”和“切断合作关系”。

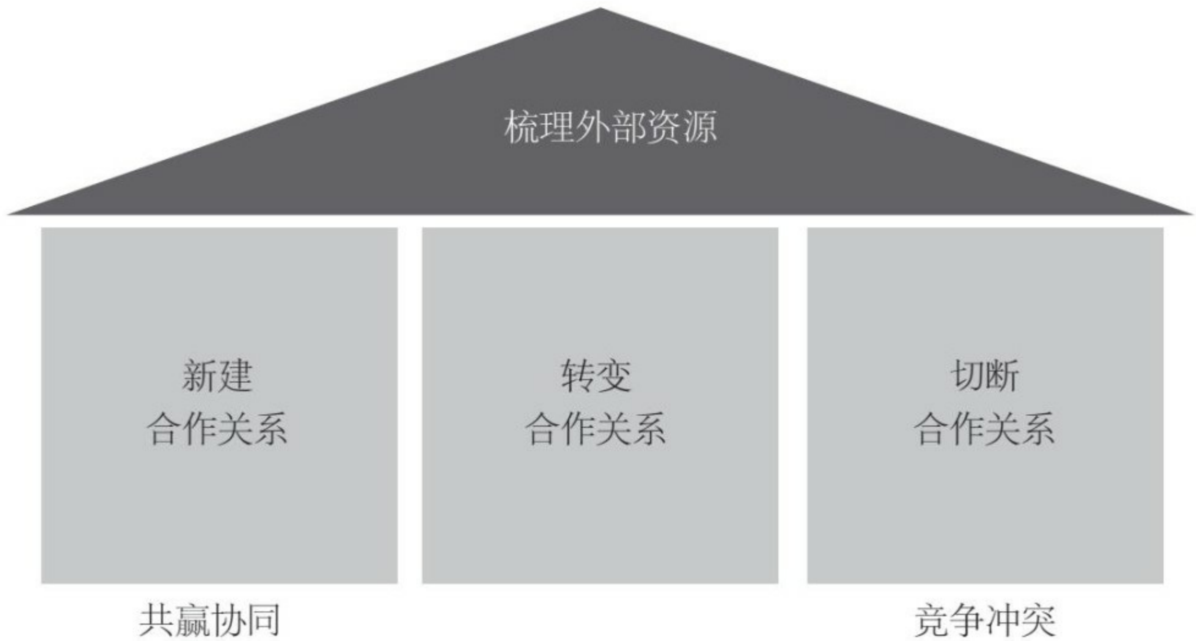



**图3–6 梳理外部资源区的三种新关系**

**“新建”合作关系——获得新的资源**

获得新资源的过程中，平台可能会引入原来的竞争者，将它们变成平台的合作方、参与方。这种情况十分具有挑战性，平台要找到让竞争者加入的动力，比如平台模式的前景好、规模效应、更安全的交易环境及解决行业长久难以解决的问题。

同时，还可能会引入全新的“边”，它和企业原有的业务并没有联系，只是在转型过程中创造了新的合作关系。

比如宝钢集团，一直以来，宝钢的主业集中在钢铁的生产领域。但是，近年来全球钢铁行业都面临产能过剩、利润微薄等挑战。在国内，也因为下游需求相对减少，因此经营状况压力重重。而且，还存在着钢铁贸易缺乏值得信赖的交易体系。在这样的背景下，宝钢谋求平台化转型，想从一个钢材生产企业，转型为交易平台，从而可以在平台上进行相对透明的信息、价格沟通和交易。在宝山区政府的协助下，宝钢投资成立了上海钢铁交易中心（欧冶Ouyeel电商）。

宝钢集团在转型过程中最大的挑战就是如何吸引其他钢铁集团到平台进行交易，如鞍钢、首钢、沙钢、马钢、包钢等钢铁公司，它们交易量很大，是平台不可或缺的参与者。根据2015年上海钢铁交易中心网站介绍，这些钢铁公司已经在欧冶平台上开设了商铺，之所以选择加入上海钢铁交易中心平台，是因为平台帮助它们解决了一些长期存在的痛点和问题。

上海钢铁交易中心的做法包括：（1）对钢铁产品和供应商信息进行分类，帮助买方进行决策，减少不必要信息；（2）个性化地进行自动定价方案，解决钢铁价格波动频繁的问题；（3）推出东方付通的在线支付工具，解决多程支付的复杂性问题。

未来，上海钢铁交易中心还将从规模效应、赢家通吃、先行者优势等角度出发，巩固平台对竞争者的吸引力，提升自身竞争力。

### “转变”合作关系——转化一些旧有资源

转型过程中，平台需要转变和其他实体的合作关系。要站在平台的立场谋求对外合作，企业强势时，敢于舍得放弃既有利益，争取对方参与；企业弱势时，则要利用两手策略，争取权益，创造价值。

所以，无论想要转型做平台的企业在原来行业中是小兵还是大鳄，都要在一定程度上抛弃原有的立场或惯性思维，用新的平台定位与胸怀去接触过往上下游的合作方。

### “切断”合作关系——放弃不适合的资源

当垂直价值链被解构，在“研发创新、采购、生产、渠道、营销、客户服务”这些环节中，势必有一个甚至多个环节会被颠覆或剔除，此时平台企业要下得起决心，抛弃不合时宜的合作者，哪怕彼此有着良好的合作关系，同时还需要有气魄，去大胆地挑战原有的垄断者。

抛弃合作者，是因为在新的平台组织架构下，它们不再适合新的生态圈，需要被舍弃。

例如我们之前提到的泰德煤网，就是通过将煤炭交易标准化、透明化，去除过去靠关系的销售，最终成功发展了煤炭交易平台。

挑战垄断者，是因为当平台出现时，会挑战原有市场结构中的信息屏蔽者利益，进而动其“奶酪”。例如，当家政公司从垂直模式转为家政平台时，使得保姆信息透明化，遭遇了家政中介公司的抵制。再如，打车平台的出现，触动了出租车公司的收益。企业只有排除这些“地雷”并做好后续的风险控制，才能对业务发展大有裨益。

无论是“新建”“转变”，还是“切断”原有的关系，都是企业对外部资源做了一次全面的梳理，改变原先和外界既定的权、责、利关系。

---

1. 伊西科，周展宏，《韩都衣舍要“结硬寨，打呆仗”》，界面网，2015年4月1日。
2. 《陈年反思凡客倒下：公司越热闹烧钱混日子人越多》，中国青年网，2015年3月27日。
3. 《2009—2010年中国服装网络购物研究报告》，艾瑞咨询，2009年9月27日。
4. 韩都衣舍官方网站之品牌故事，2015年10月。
5. 《为何韩都衣舍的“小组制”别人学不会？》，韩都衣舍官方网站，2015年5月4日。
6. 《赵迎光：韩都衣舍年开发产品3万款，超过Zara》，韩都衣舍官方网站，2015年9月21日。
7. 伊西科，周展宏，《淘品牌有真本事，韩都衣舍这么做服装，难怪人家要超越优衣库》，界面，2015年4月。
8. 从龙峰，《韩都衣舍：小组制背后的管理能力》，搜狐网，2015年5月22日；《韩都衣舍“互联网快时尚”运营模式 慢工出细活》，中国电子商务研究中心，2014年9月12日。
9. 《韩都衣舍的小组制，是怎么被逼出来的？！》，派代网，2013年11月5日。
10. 《陈年反思凡客倒下：公司越热闹烧钱混日子人越多》，中国青年网，2015年3月27日。
11. 《凡客真的想清楚了吗？》，虎嗅网，2013年4月17日。

12. 《凡客到了危险时刻：陈年恋上“第三方品牌”》，《财经天下》，2013年6月24日；《凡客陈年：传统服装应注重与移动互联网结合》，速途网，2013年5月10日。

13. 艾瑞咨询官方网站数据发布，2015年3月。

14. 互联网八先生，《陈年的反思和凡客的转型，到底错在哪了？》，钛媒体，2015年1月13日；贾敬华，《凡客在10亿美金俱乐部中陶醉身亡》，百度百家，2014年6月13日。

15. 赵刚，《凡客开放平台存霸王条款品牌商或放弃合作》，光明网，2013年6月4日。

## 调整组织结构的四种模式

在完成了对“协同程度”以及“资源依赖”两个维度的分析后，我们具体来探讨在这两个维度交叉所形成的四种转型状况下的组织结构调整模式。

## 模式一：转旧为新

在此模式下，企业依靠自身的资源建立起平台组织，同时平台新业务与企业原有业务在组织结构上相得益彰，产生协同，原有业务最终完全转变为新的业务。

选择“转旧为新”模式，有几个先决条件：（1）新平台业务模式与原有业务高度相关；（2）市场上没有现存的强大平台；（3）新模式可以依靠自有资源进入爆发增长期；（4）旧业务模式将不再适用于未来的市场状况；（5）新平台能够充分调动、利用组织现有资源。

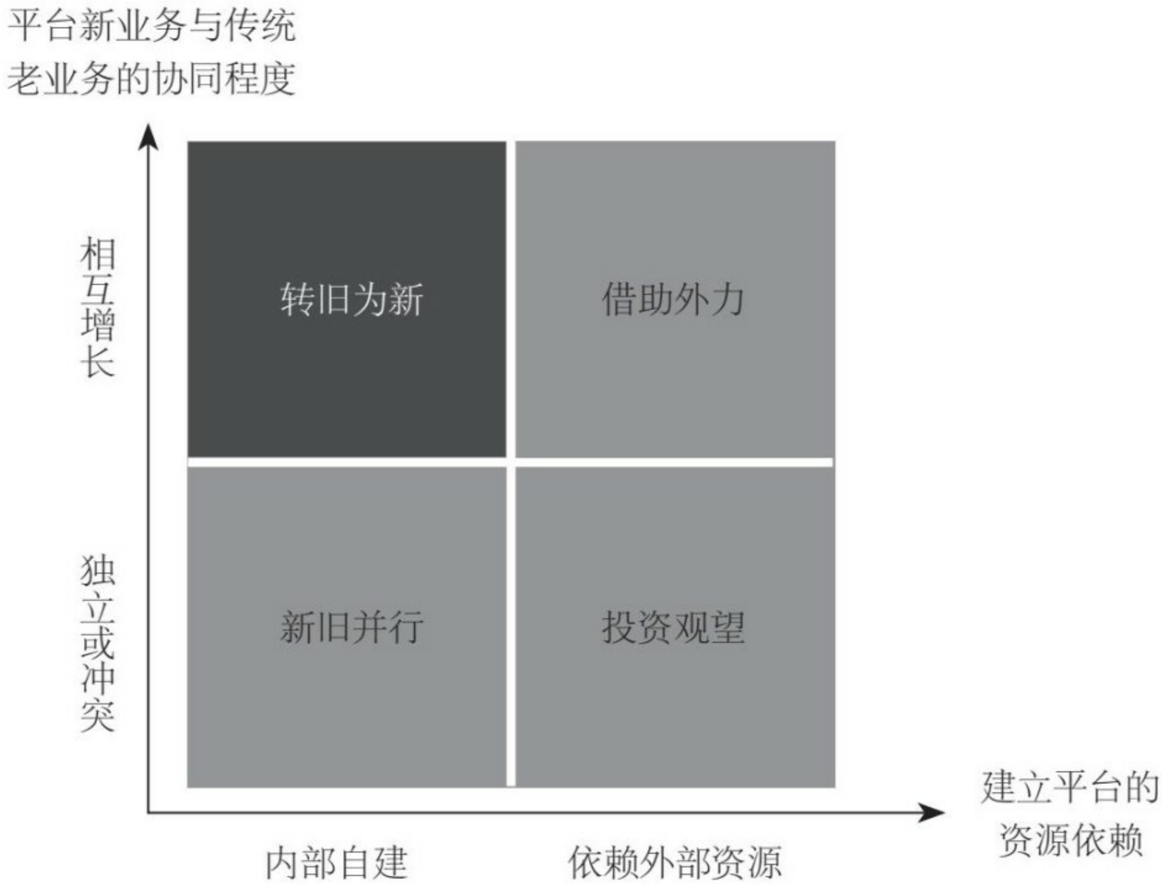



**图3–7 组织结构调整模式之转旧为新**

选择“转旧为新”模式，要注重原有能力的传承，保证在转型时即使对原有组织进行大规模的变革，也不会丢失原有的核心优势。在转型过程中：（1）要抵制原有业务的巨大惯性；（2）处理并控制新旧业务产生的冲突；（3）建立内部专门团队，负责推进转型，由具备调动组织现有资源、具有影响力的经理人专职领导；（4）对转型的节奏和速度要有合理的规划，具有良好的人际关系链，得以解决冲突、推进创造性协作；（5）团队成员必须具备全方位的技术和专业知识，对现有业务的本质有深刻认识，同时知道如何实现新老业务的互相增长。

在“转旧为新”模式中，公司转型的核心是“传承旧有能力”，一般遵照的流程如下：




**图3–8 “转旧为新”模式流程**

**梳理业务关系**　分析新旧业务模式的差别；研究旧有能力在新业务中的作用；找到协同处与冲突点。

**固化旧有能力**　分析旧有能力在新平台上落在何处（人才、流程、管理方法）；保留这些旧有能力，以产生协同与支援。

**调整组织结构**　形成新的组织结构、流程、管理方法；建立平台；发挥旧有能力成为核心竞争力；引入新的能力以化解冲突。

**处理历史包袱** 调整原有的供应商、客户关系；处理可能的冲突。

**运营新兴平台** 分阶段、分目标运营；小步快跑、快速调整。

如2015年荣昌洗衣公司旗下的e袋洗公司向平台模式转型，就符合“转旧为新”的模式。

e袋洗本身是传统洗衣集团荣昌公司下属的互联网洗衣公司，当互联网业务逐渐成熟以后，开始向平台模式转型。具体做法为，利用已经积累的顾客数量、品牌效应、市场营销能力和现有的网站及手机应用等，聚集各种洗衣需求。当接到顾客洗衣的订单，e袋洗收单以后，不仅分配给自有的门店，也导流给其他连锁品牌门店。

e袋洗的平台业务和荣昌公司原有的自有洗衣业务重叠度非常高，业务内容几乎一致，因此能够产生大量的协同，而且，e袋洗中高层管理人员很多有互联网背景，理解平台的战略模式，在管理与人才方面可以沿用原有的体系。

在市场与客户方面，原有业务针对的客户群与平台业务的客户群大部分存在重叠，都是关注需要洗衣、注重生活品质的客户，因此从荣昌孵化出来的e袋洗对于用户有着强大的吸引力。

在生产与研发方面，无论是洗衣技术的升级，还是手机应用的开发，也与原有业务相一致。

## 案例

### 荣昌洗衣：孵化e袋洗，转旧为新

荣昌公司，一家有24年历史的洗衣连锁公司，在全国各地有1 000多家门店，旗下包括荣昌、伊尔萨、珞迪（奢侈品养护）三大品牌。(注) 2013年下半年，荣昌开始向互联网转型，成立了荣昌e袋洗公司。

公司成立伊始，就推出了每袋99元的“e袋洗”服务。用户在微信、手机应用等下单，会有专人上门收取衣服。只要客户能把衣服塞进一个专门的袋子中，无论衣服的数量多少，都只收费99元。

随着“e袋洗”服务在市场中逐渐为消费者所认可，订单量逐渐增长，公司不再满足于依靠母公司荣昌旗下的品牌和店铺来服务市场，而是想通过平台获得更广阔的空间。其做法是转旧为新，从垂直型的洗衣店转型为平台型的洗衣联盟入口，因此可以简单理解为洗衣业界的淘宝。

e袋洗的平台连接洗衣店和顾客，顾客在平台上下单，洗衣店在平台上接单。e袋洗利用其现有的品牌效应、引爆市场的能力以及手机应用来吸引顾客，接到大量的订单，然后再把这些洗衣业务分配开放给第三方的洗衣公司和洗衣店，比如伊尔萨、福莱特等品牌，把以往的竞争对手转换成为参与者。(注)目前，平台上已经有10 000家洗衣门店加盟。(注) e袋洗对平台上的洗衣店的选择十分谨慎，宁愿选择合格的竞争者参与到平台服务中，而不是一定要使用现有的

自营店铺。注并严格控制洗衣店的洗衣品质和服务水平，通过手机应用对洗衣送衣的时间、顾客评价、洗衣店的产能、效率等进行监控。

e袋洗还准备吸收社区中的40、50后的赋闲在家的家庭妇女来帮助其递送衣物，利用众包的模式来解决送衣、收衣的运送和物流的需要。同时，e袋洗在小区内培训人员，保证其在用户下单后半小时内上门收衣、送至专门的洗衣店，并在48小时内完成洗衣送回用户家里。注

荣昌从垂直模式向e袋洗平台模式转型是一个转旧为新的例子，发展过程中充分利用了荣昌在洗衣行业积累的能力与资源，再加上e袋洗团队强大的市场营销能力及手机应用、微信账号等新兴科技的沟通方式，使e袋洗能够吸引到大量的用户，变成家庭生活的服务入口平台。在未来，荣昌计划关闭所有的自有品牌店，完全转为一个互联网平台公司，彻底转旧为新。

## 模式二：新旧并行

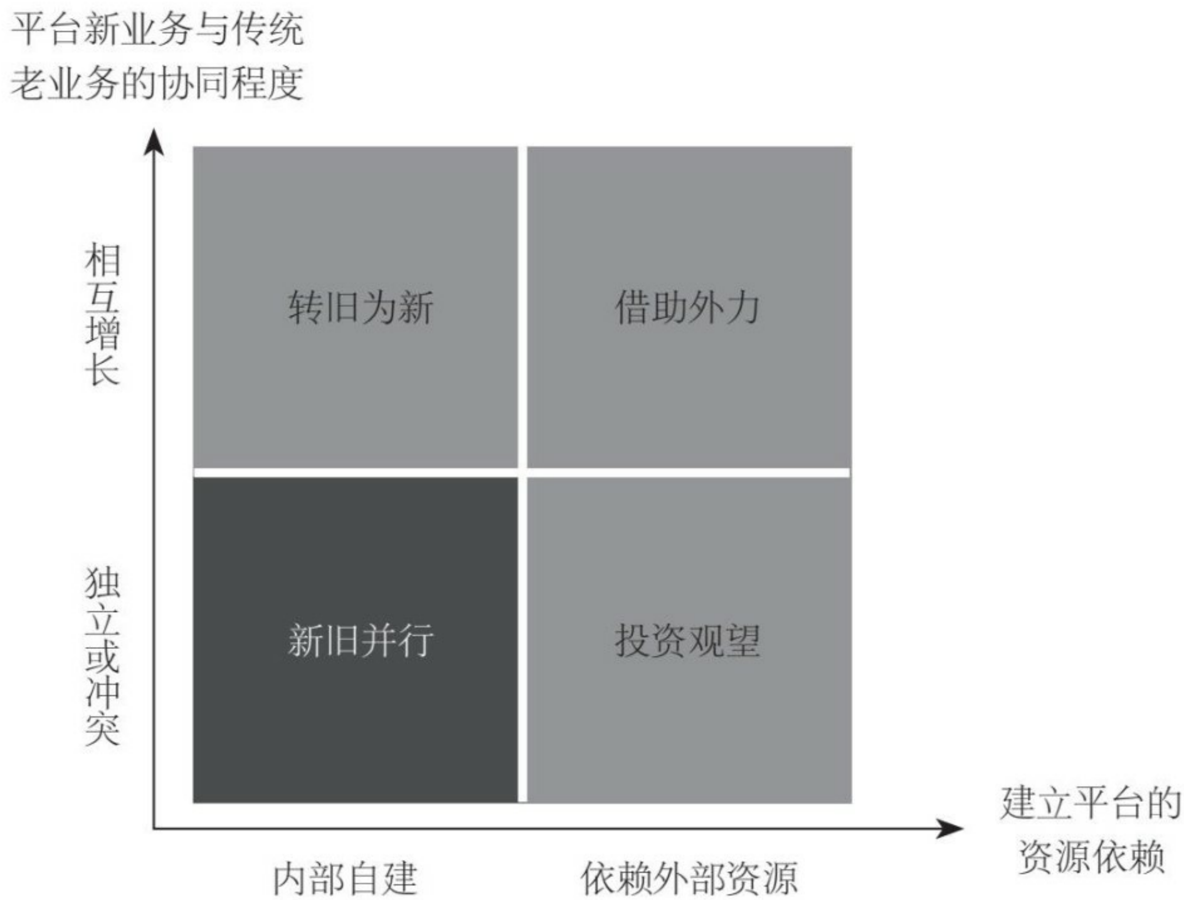


**图3–9 组织结构调整模式之新旧并行**

“新旧并行”模式适用于公司想尝试新平台业务，却又不想抛弃原有的旧业务。比如新平台的业务模式属于新业务、新领域，需要抢行业之先，然而前景又不十分明了。与此同时，旧有业务还未进入衰败，有很好的现金流和投资回报。

一方面利用新平台尝试抓住潮流与机会，同时又不放开原有的优良业务。此举分散风险，可避免公司顾此失彼，同时确保不会错失由新机遇带来的转型机会。

在“新旧并行”模式中，公司转型的步骤是为新公司建立新的制度，一般遵照的流程如下：




**图3–10 “新旧并行”模式流程**

**梳理业务关系** 分析新旧业务模式的差别；研究旧有能力在新业务中的作用；找到协同处与冲突点。

**建立新的组织** 根据新业务模式的要求，建立新的平台型组织；根据平台要求，组建新的团队、制度和业务内容。

**搭建资源桥梁** 由企业内部为新业务模式输送资源，包括人力、资金、客户关系、过去在行业内累积的话语权及声誉、行业经验等。

**分清权责关系** 理清新业务与旧业务之间的权责关系；进行放权、授权；解决可能的利益冲突（当新平台抢了老业务）；分配新产生的利益。

**运营新兴平台** 分阶段、分目标运营；小步快跑、快速调整。

倍通物流是一家位于中国南方的民营物流公司，在物流行业中体会到了诸多痛点以后，该公司决定用平台来串起上下游环节进行转型。

在转型时，由于平台业务存在巨大挑战，前景并非十分明朗。同时，新平台还必须保持客观独立，才能吸引行业各环节的资源方加入，消除可能的敌对情绪。所以，倍通选择了“新旧并行”的模式，成立了一个独立的平台公路e站，保持独立，让新旧业务并肩齐行。

## 案例

### 倍通物流：发展公路e站，打造互联网+的智慧运输平台[注]

倍通供应链管理公司是一家总部位于苏州的民营企业，主要向客户提供公路货物运输、仓储等服务。多年的公路运输业服务经验，让倍通发现行业中存在着巨大痛点——中国的物流行业即使经过了20多年的发展，还是处于粗放型的初级阶段。

一般来说，中国的公路运输要经历多个省市和公司的流转，一单运输常由不同的公司共同完成，其中还有大量的个人货车车主、中小运输车队等。整个运输过程环节多、上下游衔接点多、管理不透明，导致了准点率低、客户投诉多、管理成本高、可控性差等问题。此外，供应链整合也有严重问题，因为各条专线资源没有统一的管理平台，致使资源无法共享。

2012年底，倍通公司萌生了打造公路资源整合平台的概念，通过创建一个运输服务平台，让货主和运输公司在平台上直接对接，跳开层层的中间商，将货主、运力（司机、输车队、运输公司）和仓库、物流商等聚集起来，让交易在平台上匹配完成，并且让信息变得透明。

这样的直接对接能够满足货主需要货物按时、货物完好、货物安全、物流过程透明等需求，它也解决了运输公司和车队对于获取稳定优质的货源，按时收取款项和资金，充分利用运力产能解决积压等问题，以及公司的内部管理难题，更帮助物流中间商更有效率地管理人、车、物。这个平台的目标是让倍通从行业价值链中的一环转型成为不可或缺的串起上下游生态圈的平台。

虽然这个物流平台看起来非常有潜力，但是创建的过程难度确实不小。中国的物流行业十分分散，充斥着大量的中小企业，在地域上又横跨大江南北和内陆沿海，要在一个平台上聚集并统一这样一批中小公司实非易事。而且，平台的做法有颠覆现有价值链的倾向，倍通需要重新去理解行业的每一个环节，获得行业所有合作者的信任，包括赢得原来同行竞争者的信任，让大家共同加入平台。

新平台的商业模式相当吸引人，有可能会改变行业的做法和格局。然而，新平台也存在巨大的挑战，前景并非完全十分明朗。同时新平台还必须保持客观独立，才能吸引行业各环节的人们加入，

消除可能的敌对情绪。所以，倍通选择了“新旧并行”的模式。

原有的垂直物流业务享有良好的经营状况，是倍通供应链公司发展的主营收入与基础，所以倍通并没有在原有的组织中进行改造，也没有颠覆原来的旧业务，而是成立了一家取名为“公路e站”的公司，以新公司开拓平台，新平台完全独立核算且品牌独立运营。

新公司相对来说是另起炉灶，重新开始的。其总裁由原来倍通的一个股东全职担任，其余团队均为外部引进。高管有来自创业企业、500强企业和行业内部的人士，令新公司的文化显得更激情而有活力。

在业务上，公路e站也摆脱了原来公司手工化、本地化的工作方式，一开始就利用相对先进的“云技术”，建立了云运力平台（云运输管理平台）、云运配招标平台、云仓系统平台等，让全国各地具有合格运力的运输公司都能直接连入网络，有需求的客户在平台上得到有序对接，实现快速、低价、高效的匹配。这个平台还提供全流程供应链协同的可视化管理，使货主和各类运输企业能够实时追踪货物，实现透明化管理和实时数据查询，减少中间环节，降低企业运输物流成本。

“新旧并行”的模式，让倍通在尝试向新的平台模式转型的同时，也可以继续保留原来的业务持续发展。

金蝶公司在开发针对个人用户的记账软件平台时，也采用了“新旧并行”的模式。金蝶是中国的老牌资深软件公司，但是业务一直集中在B2B领域，所以当要开发B2C领域的业务时，新旧并行的模式让团队更为独立，更积极地了解个人消费者，获得了成功。

案例

**金蝶：新旧分离的随手记项目**

金蝶公司是一家有着20多年历史的企业软件服务商，有400余万家企业客户，提供ERP（企业资源计划）、进销存、财务会计管理软件及云产品与服务。近年来，金蝶进行平台化转型，采用“新旧并行”的方式，在内部陆续孵化了多个新的平台，比如“云之家”——企业内管理即时消息，进行移动办公的应用；“友商网”——在线SaaS会计财务的应用，在线对企业业务及财务数据的查询、分析及决策；“快递100”——提供快递单号查询、快递网点电话查询、快递价格查询、网上寄快递等服务，连接用户与快递服务商。

“随手记”和“卡牛”产品也是金蝶“新旧并行”转型的代表性平台项目。其中，随手记最开始只是一个手机上的移动App记账小工具，逐渐发展成为有着2亿用户、400亿交易额的理财管家平台。

在产品诞生伊始，金蝶创始人徐少春认为随手记是一款B2C的软件应用产品，与金蝶主营的B2B业务侧重点不完全一致。而且，金蝶本身擅长于服务客户，一直在垂直价值链模式下做业务，随手记产品面对个人消费者，想要打造的是平台业务，两者差别甚大。但是，由于又非常看好这款工具的前景，以及随手记项目创始人谷风个人的热忱与执着，因此在金蝶办公大楼单独划出一个区域让其团队独立运营发展，并提供资金与经验支持。

在随手记发展过程中，新旧并行的做法为其突破个人用户市场提供了很大空间。比如，其团队独立成立了随手网，由谷风担任CEO。在发展个人用户的过程中，随手记十分关注用户体验，不断地快速开发新功能。团队发现个人用户除了有记账需求，还希望有理财、财务管理的建议，特别是一些年轻人，希望该软件能够提醒自己合理支出，有效分配资金。所以，随手记建立了用户社区，鼓励用户在其中多交流，并根据他们的建议，开发了相关的财务管理功能，提醒用户合理花费，积极理财。另外，随手记还和诸多银行、基金等金融机构合作，在记账软件里直接导入金融理财产品，为用户提供更便捷的服务。

金蝶给予了这个新团队相当自主的空间。虽然随手记和卡牛已

经成为市面上用户数量最多的记账类产品，但多数用户并不知道这其实都是金蝶旗下的公司。这样的新旧分离，帮助了随手记的团队成长。

## 模式三：借助外力

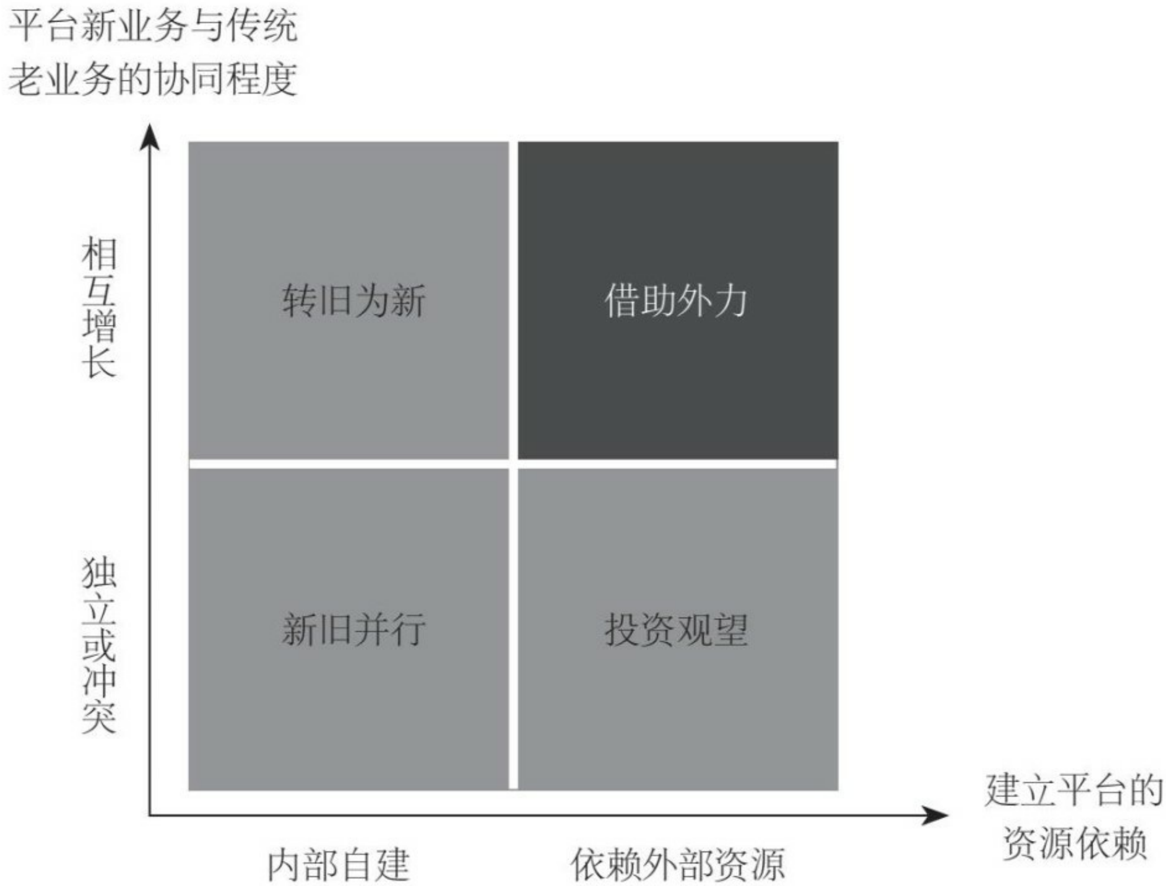



**图3–11 组织结构调整模式之借助外力**

“借助外力”模式是指企业或组织利用外部平台改造或开拓现有业务，参与已经做大的平台，它既指企业从外部纳入一个平台而后进行全公司整体的平台转型，也指企业借助外部平台作为销售、市场、渠道，甚至内部管理的工具。前者比如一些企业利用收购、兼并、投资入股等方法获得一个外部已有的平台，然后把所有业务套入新的平台，继而将公司业务转型成为平台的业务；后者比如一些企业利用平台作为销售渠道，在天猫上开设店铺，借力外部的平台发展已有的业务。

在“资源依赖”这个维度上，新平台主要借用外部的资源来转型为平台，或是借助外部既有的平台，或是与外界合作建立平台。相比于自建平台，利用外部的资源可能使成本更低，时间更快，市场接受度更好。

在“协同程度”这个维度上，新平台与原有业务在组织上是相互融合、相互增长的，外部的资源能够用来改造或者帮助开拓现有的业务。因此，新平台会与原有业务有较多的协同和互动。简单来说，在“借助外力”的模式下，企业用外部的资源来改造原有的业务，把原有业务套入现成的外部平台，从而相对快速地完成转型。

当然，借助外力进行转型不是盲目的，它要分析外部平台和企业内部的契合度，尤其在协同和冲突分析上，明确平台业务对原有业务的影响，了解两者结合之后将会带来怎样的效用。所以，对于外部资源的选择、合作方式的设计往往就成为重中之重，一般遵照的步骤如下：

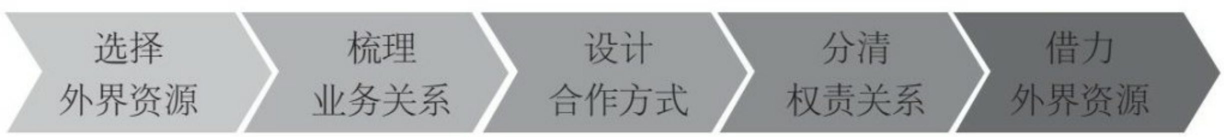



**图3–12 “借助外力”模式流程**

**选择外界资源**　分析外界资源的核心竞争力和优势；在市场上选择合适的资源。

**梳理业务关系**　分析原有业务与新平台的业务关系；找到协同处与冲突点。

**设计合作方式**　设计合作方法，考虑在轻度结合或重度结合下，外部资源如何改造原有的业务。

**分清权责关系**　梳理原有业务与外部资源的权责利关系；解决可能的利益冲突。

**借力外部资源** 借力外部资源，利用协同，完成内部的转型。

九阳集团从豆浆机开始起步，逐步成为小家电行业的领军企业。近年来，九阳计划打造一个兼容多种饮品的平台，即在九阳Onecup胶囊豆浆机/咖啡机上，可以冲泡制作自己及第三方品牌开发的咖啡、奶茶或者是多种口味的豆浆饮品，让Onecup机器激发饮品厂商的创意和参与，共同满足消费者多元需求。但九阳过去积累了传统制造业的优势，还没有开发平台的经验，因此分析、选择、利用了几个互联网平台如大众点评、美柚社区、59Store（将食品、用品等快速递送给在校学生的平台）的资源，在线上精准开发新用户群体，引导它们在线下进行产品体验，目标是将Onecup打造成为一个通用的饮品平台。

## 案例

### 九阳Onecup：一台豆浆机的+互联网之路

九阳集团创立于1994年，以豆浆机起家，经过20年发展，成为小家电行业的领军企业，产品涵盖豆浆机、电压力煲、电磁炉、电水壶、料理机、榨汁机、锅煲类、净水器、新厨电，等等。

Onecup胶囊豆浆机/咖啡机是九阳集团经过5年研发推出的一款重点产品，是九阳集团平台化和互联网转型的重要尝试。产品定位于城市的白领人群，Onecup使用方便，30秒时间就能制作出一杯泡沫丰富的豆浆、咖啡或者是奶茶饮品。Onecup的商业模式借鉴了欧美近年取得巨大成功的Keurig（绿山）和Nespresso胶囊式咖啡机：与九阳以往的产品不同，Onecup不仅出售机器，同时出售接近20种Onecup品牌的饮品胶囊，并且有潜力通过胶囊专利授权，引入第三方饮品，将Onecup打造成一个连接饮品品牌和大众消费者的饮品平台。例如美国的Keurig单杯系统，就是一个云集了星巴克、Dunkin’ Donuts、Lavazza、立顿、UCC等60多个饮品品牌的饮品平台。

胶囊式饮品是万亿级饮品行业里一个全新的细分市场机遇，但用户教育的过程的确相当不易。在欧美，Keurig和Nespresso各经历

了10多年的探索，才迎来了销量的爆发式增长。在产品探索期中，Onecup团队发觉线下的产品体验和线上的精准传播是用户教育的关键环节。针对这两个重要问题，Onecup借势了外部平台的力量。

### 线下产品体验

Onecup通过用户回访，发现Onecup在大学生群体中很受欢迎，是学生早餐和夜宵的良好选择。传统的渗透高校学生群体的方式，难度高、成本大、规模化慢，于是Onecup选择与外部平台合作。2015年9月，Onecup与校园O2O生活服务平台59Store达成合作，59Store的数万名学生宿舍“楼长”，可以利用Onecup豆浆机制作和售卖新鲜热饮（豆浆、咖啡、奶茶）。通过这一合作，Onecup在短时间内快速服务了全国数千万高校在校生，让他们实际体验到Onecup饮品，从而成为未来Onecup胶囊豆浆机/咖啡机的潜在购买用户。

### 线上精准传播

Onecup根据自身的用户定位（城市白领），与大众点评合作，推出了“液体月饼”概念。结合中秋节吃月饼这一话题，Onecup在大众点评上发起投票评选，讨论中秋节最无聊礼物是什么，短短一周内，就有数十万人关注，并有数千人在网上晒出了自己最不愿意看到的礼物，最终“月饼”成功被选中。随后，Onecup顺势推出了液体月饼的海报，以新意突破传统月饼，解救万千吃货，获得了很好的用户口碑。

Onecup在推出针对女性生理期的胶囊产品“黑糖姜茶”和“四红豆浆”饮品时，在产品研发阶段，就与国内最大的女性生理期社区“美柚”合作，在美柚社区中招募深受生理期困扰的会员，进行产品体验，然后根据美柚会员的反馈进行产品配方调整。当两款产品上市时，Onecup也延续之前在美柚社区中内测的声势，在美柚同步首发，达到了精准传播的效果。

Onecup想要打造属于中国人的，有中国饮食特点的饮品平台，外部的互联网平台为Onecup的成长插上翅膀。社群是互联网时代的

热门概念，借助成熟的垂直互联网社区平台，产品的推广将更加精准；合理借助成熟的电商和O2O平台，产品将有机会以传统渠道难以实现的速度覆盖目标消费人群。在速度就是产品生命线的今天，如何借势外部平台力量是传统企业可以思考和实践的方向。

装潢设计公司金螳螂也是一家借助一个外部成型的家装平台“家装e站”进行转型的例子。在不断扩张业务范围的过程中，金螳螂发现了平台模式的吸引力。经过一番市场考察后，金螳螂没有自己搭建平台，而是选择收购了一家线上平台，从而快速地开展了平台业务。

## 案例

### 金螳螂：收购线上平台“家装e站”转型之路

金螳螂公司成立于1993年1月，总部位于苏州，是一家以室内装修设计为主业的建筑装饰公司。

一直以来，公共建筑装饰是金螳螂的优势业务和主要业务，曾经参与过2008年奥运会主会场（鸟巢）、国家大剧院等项目的装修设计，但公司并不满意这样的业务配置和模式，认为公共建筑装饰的盈利能力不够。虽然公司定位于高端市场，但毛利率只有17%左右[注]，而且市场占有率很低，即使金螳螂是行业内的绝对龙头，由于这个行业的进入门槛较低且参与者众多，市场十分分散，金螳螂的销售只占整个装修市场份额的6‰~8‰。[注]因此，金螳螂很想扩展到如个人家庭装修（家装业务）等领域。

经过对内部资源和外部市场环境的分析，金螳螂选择在2014年收购“家装e站”公司，进行平台化转型。金螳螂计划把优势的公共建筑装饰（公装业务）与现成的家装业务平台结合在一起，形成覆盖家装、公装的线上线下融合的交易服务平台。平台上一边连接着需要装修的个人和公司，另一边是提供服务的设计师、装修公司等。[注]

之所以选择“借助外力”的模式，而不是自己从头打造一个平台，这和装修行业的市场竞争情况相关。在中国，装修行业已经有了美乐乐、齐家网、土巴兔等平台公司，这些平台少则成立了五六年，多则数十年，已经在装修平台这个领域耕耘许久。如果金螳螂重新投入大量的资金建立平台，势必要面临和这些公司的竞争。而家装e站作为合作的目标，非常合适，它成立了大概4年时间，在行业里已经有了积累，有一套相对成熟的模式，已经在全国70多个城市有业务，而且相比于其他平台，家装e站相对年轻，能够对其进行改造，也能和金螳螂原有的业务相互影响、相互融合。这些基础能够帮助金螳螂迅速进入两个自己并不熟悉的领域：家装与电子商务。[注]

再者，从时间节点上来说，2014年前后是中国互联网平台最火热的时机。金螳螂收购家装e站，能够在时间上快速地切入装修平台的领域，而不用耗费时间等待自建平台的成熟。同时，在品牌、供应链、施工管理、成本收益分析等方面，金螳螂已经积累了较丰富的经验和良好的能力，如果能与互联网上的家装e站相结合，将能够简化并标准化家庭装修的过程，提升客户体验。

虽然金螳螂经过慎重的分析，选择家装e站，用借助外力的方式实现自己的转型。但遗憾的是，2015年8月，金螳螂发布公告，将出售家装e站股份，原因是“因股东之间在家装电商的商业模式、经营模式上存在较大分歧”。[注]很多报道认为，家装e站虽然在业务上和金螳螂形成了很好的互补，对互联网行业也十分熟悉，但是家装e站强调互联网精神，注重吸引流量，吸引较多的客户，从而用团购的方式进行购买、压低价格；而金螳螂相对还是传统思维，看重利润率和财务数据，两者在关键的经营模式、心态上存在分歧。

虽然这次转型尝试宣告失败，但从金螳螂的案例中，我们看到借助外力虽然是一种方法，但是使用的时候要非常谨慎，需要分析外部资源和内部原有业务的融合程度，梳理权、责、利关系，解决可能的分权、

担责、分利冲突。因此，5个步骤中每一步都必不可少，除了在战略上相融合，更重要的是在运营时要相融合，这样才能用外部的平台改造原有的业务，发展壮大。

## 模式四：投资观望

“投资观望”指企业或组织通过投资、收购等方式参与外部现有的平台，但是这种参与的程度很弱，对企业或组织的原有业务几乎没有联动关系。同时，原有业务和新的平台业务的协同程度很低，需要保持独立，在战略上并无连接。

所以，这是一种“观望”的状态，相对尊重现有平台的独立，目的是分散利润池、分散风险，或者对新的行业进行初步关注。在平台时代，特别是新兴产业，对其他产业的跨界介入和覆盖十分频繁，也许今天还是毫不相干的行业，明天就可能会正面交锋，所以投资观望对于企业或组织分散风险，防御竞争对手进入新的领域很有帮助。

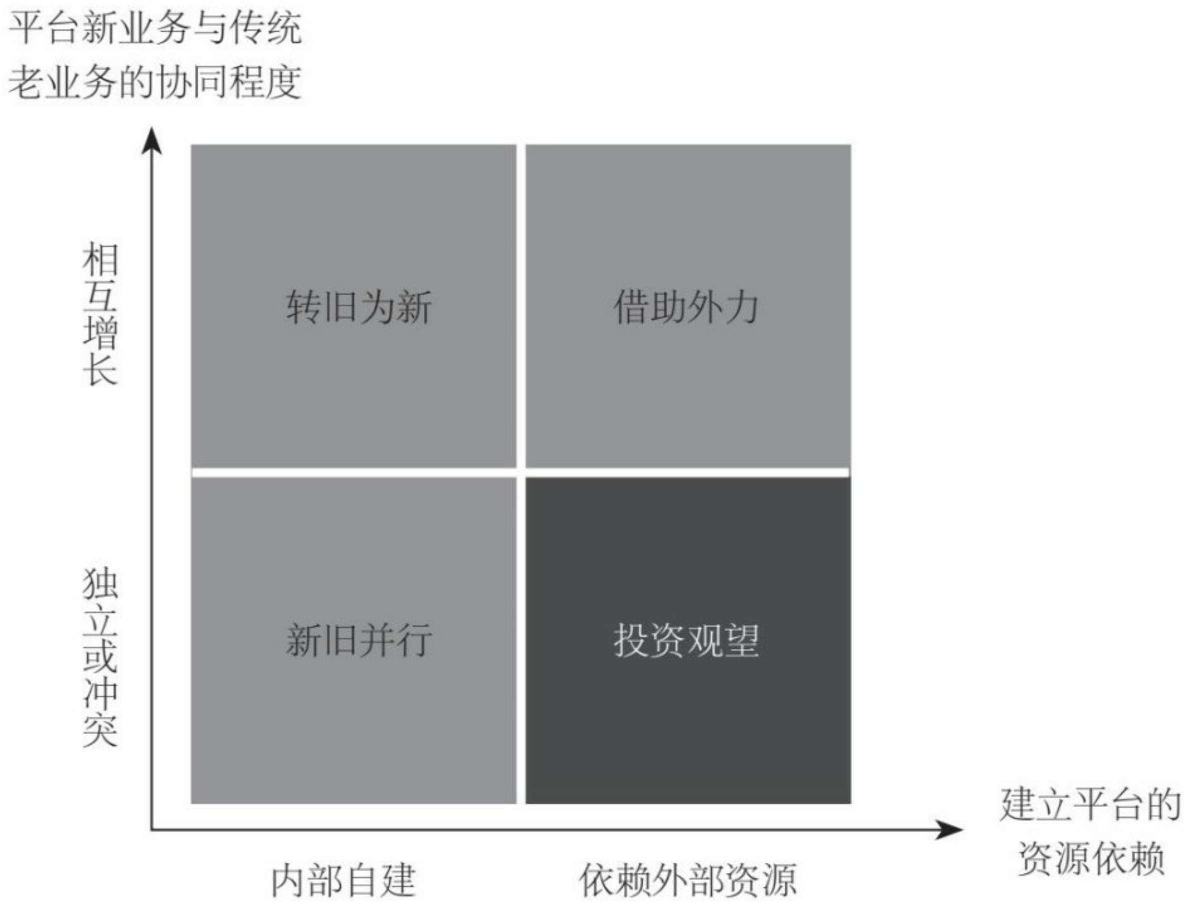



**图3–13 组织结构调整模式之投资观望**

在业务协同维度，新平台与原有业务保持相对独立；在资源依赖维度，这些平台大多是外界已经存在的，而不是转型企业或组织自建的。简而言之，就是想要转型的企业或组织选择了投资于与本身业务相对联系不紧密的其他业务，利用外部的资源来参与（但不控制）平台新业务。

转型的企业或组织通过投资、持股等形式参与到一个独立的外在平台业务中去，平台业务与企业原有的业务并不要求融合。“投资观望”的模式与“借助外力”的模式有相通之处，都是和外部的平台合作。但是在“借助外力”的模式中，平台业务与原有业务会有大规模的交融和合作，而“投资观望”模式中，平台业务并不会跟原有的业务产生很大的联系。“投资观望”模式下，企业内部并没有发生实际的转型，还是维持原

有的模式，其“平台转型”几乎不会改造原有业务，这种模式可能是所有转型模式中最为“轻便”的，“投资观望”的模式中，一般步骤如下：

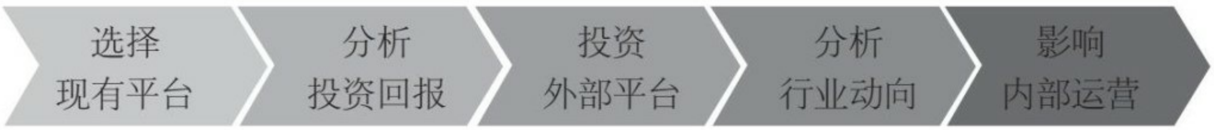



**图3–13 “投资观望”模式流程**

**选择现有平台**　　在市场上的现有平台内选择适合投资、合作的对象；分析外界平台的核心竞争力和优势，分析行业动向。

**分析投资回报** 分析投资新平台的短期及长期回报。

**投资外部平台**　对外界新平台进行投资；理清公司内部与外界平台之间的权责关系。

**分析行业动向**　通过平台获取新的行业动向；持续提升原有业务的竞争力。

**影响内部运营**　根据行业动向，可能影响现有业务，对旧有业务进行梳理、升级。

中国几大互联网巨头投资专车市场，就属于“投资观望”模式。它们投资于外部的打车平台，参与到打车平台的竞争中，但是这些平台和本身的互联网业务又相对独立，交叉较少，目的是借由投资来参与并了解新兴市场的发展，找机会对既有业务进行延伸与升级。

## 案例

### 互联网公司投资专车市场

2014年前后，中国商务专车市场发展如火如荼，中国的几大互联网巨头，阿里、腾讯、百度等公司纷纷选择直接投资收购或者部

分入股专车公司，以取得参与新兴市场的机会。

商务专车平台在中国发展不过短短四五年时间，但由于市场需求大，前景好，竞争十分激烈，市场规模也在迅速扩大。2014年，市场中有易到、滴滴、快的、Uber、一号（原大黄蜂专车，后被快的打车收购，2015年后与滴滴打车合并，改名为滴滴出行，但是滴滴旗下品牌皆保持独立）等多家平台公司，覆盖了全国大部分省市，呈群雄割据之势。

在这样的市场环境下，互联网公司想要分享专车市场利益，就不可能自己从头建造一个打车平台，而是通过投资来参与其中。而且，互联网公司的主营业务还是搜索、社交、游戏、电子商务等线上业务，虽然能够与专车业务产生部分交集（如地图、O2O生活服务等），但还是相距甚远。

所以，中国的几大互联网巨头不约而同地选择了“投资观望”模式来介入专车市场，阿里巴巴投资一号专车，腾讯投资滴滴专车，百度投资Uber。通过入股或投资这些专车平台，互联网公司能够分享专车市场未来发展的潜力，又不用花重金从头打造。

当然，在投资观望模式中，原有业务和平台业务可以说是较小协同或交集的，所以两种业务在现阶段的运营上还相对保持独立。

“投资观望”的模式并没有大幅度地改造企业原有的业务，也没有对收购或投资的平台进行大规模的改革，只是为企业留有一个信息和风向的窗口。

这一章我们提供了一些工具，通过抽丝剥茧提炼出转型时最重要的信息，来辅助企业家做出决策，选择转型的方法与途径。

对于转型企业而言，今天是起点，未来是终点，中间的一段路如何走，和起点与终点的状态息息相关。分析起点的状况，即梳理业务关系，能够看到新旧业务之间可能存在的冲突或是协同，以及所需要的资源。

在转型过程中，主要的目标是学会处理组织内新旧事业单位间可能的冲突，并且在“管理与人才”“市场与客户”“生产与研发”以及“后台支持”这些方面尽可能找到新旧单位的协同点。

在转型过程中，也要学会寻找资源，不必限制于内部已有的资源，外界的合作者也可以一同前来，共襄平台盛举。

根据这两个考虑因素，会最终形成四种不同的转型方式，分别为“转旧为新”“新旧并行”“借助外力”与“投资观望”。当然，在不同的时间阶段，在不同的业务领域上，这四种转型方式可能会交替出现，不必拘泥。关键是要领会在什么场景下适合用对应的方式，以及采用这种方式以后可能会有的挑战。不管是哪种方式，最终目标都是要引领企业参与平台模式的创建孵化，增强企业的长期竞争力。

---

1. 陈威如、陈闯、林次武，《荣昌洗衣连锁服务的O2O转型——孵化“e袋洗”平台》，2015年。
2. 王婷，《荣昌e袋洗陆文勇：平台标准化将革新社区服务O2O》，速途网，2014年9月3日。
3. IT段王爷，《陆文勇：e袋洗将是洗衣行业的Uber》，百度百家，2015年6月17日。
4. 邵蓝洁，《e袋洗CEO陆文勇：消灭荣昌所有线下门店》，《北京商报》，2015年1月15日。
5. 《“荣昌e袋洗”为用户提供优质本地生活O2O服务》，中国网，2015年5月26日。
6. 来源于倍通公司内部访谈。
7. 《金螳螂：省外市场高速增长，利润率升周转略缓》，证券时报网，2014年4月14日。
8. 徐炜，《金螳螂：一马当先的行业领军者》，证券时报网，2012年7月26日；《走进上市公司专访金螳螂副总经理罗承云》，金融界网站，2013年5月23日。
9. 吴亚松，《装饰巨头金螳螂“联姻”家装e站打造O2O航母》，人民网，2014年6月6日。
10. 《金螳螂力推家装O2O平台　今年电商销售目标50亿元》，证券时报网，2015年6月9日。
11. 左越，《金螳螂挥别家装e站，自建家装电商平台》，《每日经济新闻》，2015年8

月21日。

# 第四章
# 平台转型的人才布局

PLATFORM
TRANSFORMATION

我们探讨如何在公司内部重塑价值体系与使命感，并且建立相应的平台人才发展机制，通过介绍文化价值观的形塑、组织认同的确立以及思维模式转化三种平台转型支柱的持续建设方法，让人才变得更具全局观、自主而跨界，最终实现带领全员转型的目标。

## 企业能力、价值观的变化

企业在转向平台模式时，核心的思维模式会发生变化，尤其当企业的价值取向转向欣赏多元与共赢的时候，企业能力、文化价值观也需要逐步变得更开放与具备长期观。

## 平台企业需要的商业价值观

在传统垂直价值链模式思维中，企业与上下游进行协商交易，这一定程度上意味着要挤压上下游，赢过对手，争取获得最大的利益。在这样的思维中，似乎利益是一个既定的池子，若别人多赚一分，自己就要少得那一分。所以，企业的心态是想要利益最大化，想要快速地赚取唾手可得的第一桶金，于是将注意力放在技术和产品上，不断提升自己的能力，提升竞争力。

在平台商业模式下，着力点会有所不同，企业的心态不再追求“独善其身”，而是谋求共同发展。心态上更为平和，能够等待事业做大以后，最后一桶金自然滚滚而来。平台转型时期的商业价值观追求更多与周遭环境、竞争者、客户等上下游的和谐共生，上下游共同成长，一起把行业做大做强。企业关注点是如何能够创造出更多的价值，因为认识到利益不是恒定的，如何靠上下游一起实现整条产业链的多赢局面，形成完善的生态圈并提升行业增值。

所以，对于平台转型时期的企业家而言，价值观和心态的转变往往是迈向平台转型最先需要调整的内容，需要企业家有利他的胸怀与走长路的情怀。

**利他的胸怀**

转做平台模式的企业家的胸怀，常常决定了平台转型能够走多远。愿意投入资源打造平台的企业家，一般都有合作共赢的心态，让参与者和合作者先赚钱，自己后赚钱，在共生共赢中把平台做大。

这样的胸怀也意味着一种自信，坚信等到平台规模成型时能获得最后一桶金。这样的胸怀可以抵挡短期利益的诱惑，也有着一意孤行的决绝，这建立在坚定地相信平台商业模式的魅力和远景的基础上，所以能够掌握自己的节奏，不被外界打扰。

**走长路的情怀**

想要做平台企业的领导人，眼光会放得更长远，他们用浪漫主义的心态勾画平台对行业、企业或组织的改变以及对客户和消费者的帮助和提升并为创造一个更加高效、有序、美好而友善的社会和商业环境而努力，最终为客户、消费者、上下游、员工建立一个更完善的生态圈，完成改变世界、改变行业的梦想。

平台的情怀，意味着有时候走“崎岖的路”，走“长路”，因为平台要打造生态圈的步骤繁多，包括设计平台的构架和机制，找到合适的参与者和合作者，吸引多边的用户，并找到持续的方法。这个过程不仅需要时间，更有可能出现有停滞和反复，甚至不被周围人理解，就是领导人自己也会陷入怀疑之中，这时候必须有理想、情怀来支撑，用战略的角度来看待眼前的格局，忍受平台发展初期的阵痛。

胸怀与情怀两者相辅相成，良性循环。因为有改变世界、行业和自我的理念，所以有创造平台商业模式的情怀，也因为认同平台商业模式合作共赢的理念，从而可以有广阔而包容的胸怀。

## 平台需要的人才的特质——预见前景+日雕月琢

有了胸怀和情怀，平台的价值观还需要被落到人的能力与特质上，

这时“预见前景”与“日雕月琢”就成为关键词。“预见前景”帮助企业或组织找到正确的方向和合适的时机，“日雕月琢”鞭策平台在正确的方向上坚定地走下去，直至达成目标。

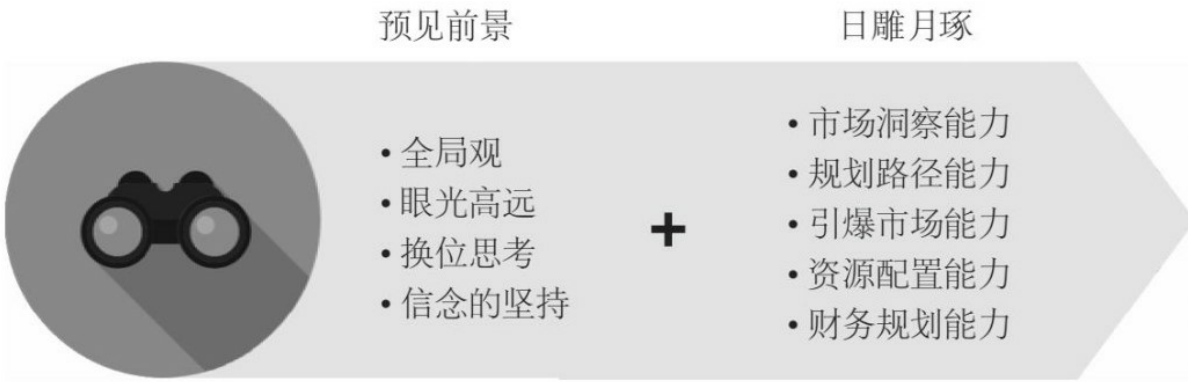



**图4–1 “预见前景”与“日雕月琢”**

**预见前景——勾画远景，看见未来**

优秀的平台领导人，对未来的生态圈景象有预见能力。他们比同行业一般的领导人更能够看到未来5~10年的图景，从而构想出未来的平台商业模式。这种构想不仅包括企业自身的模式，还包括对整个行业的重塑构想，从消费者、竞争者、客户、社会、经济、政治、文化等多方面嗅到信息，拼出整个产业在未来的模样，然后抽丝剥茧找出平台模式发挥作用的地方，继而评估自身资源，找到自己的位置，顺利进行平台转型，嵌入未来的大版图中。

对于大多数人而言，构想未来是困难的，既可能太过理想化而超前，也可能太过极端保守而显得创意、新意不足。要踩准时间点，并且找到正确的方向，需要一种特别的能力。优秀的企业家在企业成长过程中和逐渐积累过程中，通过不断磨砺越来越了解企业自身、行业格局和社会变革，培养出找对方向并且踩准时间节点的敏锐预见能力。具体来说，要有这样的预见能力，需要具有全局观、眼光高远，并且会换位思考和坚持信念。

**全局观**

平台转型会涉及多种跨界，包括行业的跨界，如将传统行业与新兴行业的融合；也有资源的跨界，比如调动企业上下游资源，与供应商和客户联合建立平台；还包括组织的跨界，涉及多部门合作、新旧组织之间的交替，等等，所以平台人才需要有全局观，眼光不仅要着力于产品，更要着力于为所有相关方提供发展平台，为客户提供整体的解决方案，解决痛点。同时，要准确地预见未来的行业格局以及转型所带来的影响，不能紧盯着个人利益，也不能局限于部门或业务的利益，而要以整个生态圈为重。

如荣昌洗衣连锁，多年的经验以及长久的耕耘加深了荣昌创始人张荣耀对各种资源、客户、合作者的理解，对此张荣耀有过一段有趣的描述，他十分赞许腾讯公司形成的全局生态链，他把马化腾比喻成为生态链里的动物园园长[注]，同时动物园里还有狮子王、虎王、猴王，等等，每一个领域（合作者、参与者、子公司、部门等）都有着自己的老大。所以，平台领导者的任务是让所有相关方都做到最好的自己，而不是让他们成为平台的附属品。

在荣昌的转型过程中，最早的一次创新是用“一带四”模式，就是发展四家没有洗衣设备的轻资产收衣店，通过更广泛地收取衣服，提供给消费者便利，然后交由一家加盟的洗衣店进行清洗，并获取对加盟洗衣店的质量控制和服务标准要求。荣昌着眼整个生态圈的持续发展，而不单是快速发展加盟店，获取卖机器设备的短期收入，显见张荣耀的全局观。

e袋洗最近的一次创新，是朝向行业的共有平台转型，为了让衣服能快速洗净送回消费者手中，获得大量订单的e袋洗不只下单给线下近千家荣昌品牌的洗衣门店，也导流给其他品牌（如福耐特、尤萨等）存在闲置产能的洗衣门店，从而一起加入e袋洗的洗衣网络，[注]谋求共同发展。

这种创新显然是把旗下的设备业务和洗衣业务看作一个整体全局来考虑，通过开放包容，为其他品牌洗衣店导流，提供消费者高效快捷的服务，共同把行业做大。

### 眼光高远

组织平台转型所花费的时间跨度往往很长，因此在运营和具体举措上需要有长远的眼光，甚至要牺牲或者放弃眼前的收益。对于进行平台转型的组织和领导人而言，时间窗口可能需要向未来看5~10年，才足够有预见性。

我们观察诸多进行商业模式创新的平台组织，都会发现其创始人或是领导人在战略规划上具有超前意识，比竞争对手更敏感、更耐心、看得更远、更具有新思维。

比如淘宝当年一直被人津津乐道的免费创举，在电商业务大多数从业者还是中小型企业甚至个人卖家的时候，淘宝改变了游戏规则，把当年已经拥有超过80%[注]市场占有率的eBay拉下马来，且只用了两年左右的时间就在市场占有率上赶超了eBay。[注]如果不是预见到未来中国电商业务的广阔市场，可能淘宝也不会如此辛苦地对卖家免费，不赚取佣金，而在后期通过广告、服务、竞价等方式赚得盆满钵满。

比如京东力排众议，有预见性地在初期投入大量资金建立物流网络，甚至能够忍受初期大量的亏损，仍然坚定地进行投资。现如今，物流已经成为京东的核心优势。在自营业务之外，京东也清晰地看到服装、工艺品、家居用品等非标准品类的产品应该放在开放平台上，由第三方卖家来经营更为合适，所以没有固守京东自营的生意，而是及早地把京东物流这一优势开放给了平台上的参与者来使用。[注]

### 换位思考

“预见前景”包含对客户、竞争对手、上下游所有相关方未来变化的判断，所以要培养同理心，就是能够换位思考，理解别人。

Uber租车服务的创始人之所以会萌发创业的念头，是因为一次去冬季巴黎出差的经历，让他发现在某些城市中用车服务的艰难[注]，由此让他站到了旅行者的角度来看问题，最终在美国这个汽车保有量极高、自驾普遍的市场开创了出租车服务的一片天。

在中国，很多平台创业者的挑战在于，如何换位思考理解全国的市场，而不是仅以在北京、上海、广州、深圳等大城市的经验作为推断的依据来臆测全国的市场状况。因为平台的商业模式依靠着多方参与者和合作者的加入，数量上达到一定的规模效应有利于发挥作用，所以不仅在大城市要有分布，也要深耕三四线甚至农村市场，必须要换位思考才能了解实际的情况。

在中国的汽车后市场，养车无忧网把眼光投向汽车保养的服务和产品销售。养车无忧的创始人陈文凯在创业之前，从事汽车零配件的生产与物流业务，熟悉汽车零配件以及保养产品的采购。[注]虽然都是面对公司和机构，并不直接面对个人车主，但是他站在卖方的角度，换位思考，能够感同身受地了解买方即汽车车主在保养、零配件购买方面的痛点，知道车主最担心的汽车品牌4S店定价虚高、汽车修配店产品真假难辨等问题。所以，养车无忧网跳开汽车品牌4S店，成为直接让车主和汽车保养店铺对接的平台。

在在线教育市场，当大多数平台把眼光投向学生，用海量的试题库抓住学生用户时，Homeworky投向了老师。教育平台的创始团队虽然不是老师，却能够换位思考，理解作为老师一方的痛点，开发老师和机构运用的管理工具，自动生成互动问卷、管理学生、追踪学生的学习情况。[注]在台湾，Homeworky还与教辅机构、出版社等合作，老师如果设计了高质量的习题，还有可能被这些机构选中出版，从而获得额外的收

入。

可见，通过换位思考理解别人，不仅能够帮助平台转型过程中对于价值链的了解，更有助于商业模式的创新。(注)

## 坚持信念

平台转型的过程是十分艰辛的，途中常会被高管、员工、朋友、家人，甚至媒体、投资人、股东否定与怀疑。

猪八戒网创办人朱明跃2005年创业时，辞去了报社记者的工作，把仅有的一些积蓄投入网站运营中，当时他的同事、朋友、领导都反对，只有妻子支持他。作为信息发布平台，猪八戒网最开始使用悬赏模式，即有服务需求的相关方先要把资金支付给猪八戒网才能够发布需求，所以，用户对网站的信任尤其重要。营运初期，网站没有用户基础，不被人相信，朱明跃和同事们通过在亲朋好友之间推广网站的项目，甚至还会自掏腰包支付费用，以此吸引用户来网站寻求服务。

比起这些日常营运的挑战，更艰难的，是对商业模式的坚持。如果说淘宝的主营业务是实物交易，那猪八戒网是在经营无形服务的交易，到底无形服务是否能够通过网络进行撮合交易，一直是从业者和投资人关注争论的焦点。2010年，与猪八戒网类似的服务交易网站有100余家，但最终能够坚持主业的并不多，有些在中途便去追求盈利能力更高的项目；有些在获得了流量和资金以后急速地扩张规模，过早地消耗了现金流。朱明跃坚信服务行业的电商能够成功，获得社会的认可，而且认为服务交易的电商是需要慢慢培育的一种商业模式，要慢慢等待市场的成熟与信任的建立。在这样的信念支撑下，2007—2010年，猪八戒网不断完善平台的服务，对服务的质量进行监控和提升。2011年，在创业6年之后，猪八戒网获得了A轮投资，逐渐站稳了脚跟，对于猪八戒网和朱明跃的怀疑才渐渐减少。(注)

## 日雕月琢——规划路径，实现落地

“预见前景”只是帮助企业家勾画出了一个美丽的全景，要走向最终的目标，还需要企业家日雕月琢，持之以恒地规划路径，最终实现落地。

在落地的过程中，包含市场洞察能力、路径规划能力、引爆市场能力、资源配置能力与财务规划能力。

### 市场洞察能力

就是在市场中领悟消费者的需求，找寻趋势并且发现早期机会的能力。在过去，对于市场的洞察往往只是企业高层或是战略部、市场部的职责；如今，当各个部门的协作开始变得更多的时候，对市场的领悟就深入了组织内的每一个员工中去。每一个员工都以主人翁意识参与到组织的决策和运营中，这样组织变得更为灵活，每个个体都能够去抓寻市场的需求，从而把握市场机会。

### 路径规划能力

就是找到发展的路径，能够阶段性地实现目标的能力。转型不是一蹴而就的，需要分阶段地推进，所以阶段性地实现目标，是转型时期的一大标志。每一个阶段与下一个阶段的商业模式紧密相关，却又十分不同，找到这些阶段性的节点进行规划，能让这些节点成为里程碑，进而帮助转型组织一步步迈向目标。反思许多企业的发展，会发现其初期的商业模式和结构与现今的事业大有不同，因此这一过程考验着创始团队战略规划的能力。

以易到用车为例，从最初和租赁公司合作提供用车，为交易双方提供连接，撮合交易的完成到纳入个人车主作为平台参与者，丰富用车的供给方，提升行业格局再到与汽车厂商、娱乐平台等合作，为乘客提供

全方位的用车带驾体验。一步步走来，易到在共享用车的经济道路上越走越宽阔，这些节点见证了易到的成长。对乘客来说，也从“不用自己开车”，升级到“便宜地享受，不用自己开车”，再到“不用自己开车，且得到价格优惠，享受新车、享受娱乐服务等全方位体验”。

还有送餐网站“饿了么”，也是逐步规划路径，从垂直领域自己送外卖开始，到开放平台把送餐业务众包给外部的餐厅和送餐机构，再到对接物流公司如顺丰快递、京东到家等进行物品的本地生活配送[注]，从一个自有的垂直送餐公司，逐步向物流递送平台演进。

在互联网金融领域，逐步规划发展路径也是平台转型所必需的。互联网金融除了连接借贷双方的平台，也出现了催债平台，资产360就是这样一家催债平台。由于催债业务具有地方性特点，一般只有当地的催债公司才比较了解情况，因而更有能力追回坏账欠款。所以，在资产360发展初期，把自己定位为信息交流的平台[注]，把一些地方性的催债公司推荐给全国性的互联网金融公司。目前，公司开始实施第二阶段计划，根据信息交流积累的大量数据建立模型，为催债的供需双方进行匹配，根据资质、历史业务规模、回款情况、地域等特质，为金融机构找寻到最合适的催债公司。这一目标实现以后，资产360就可以根据历史数据为不良资产做定价，进而渗透到金融产品的设计估值业务中去，为提升金融产品价格的准确性发挥平台功效。

### 引爆市场能力

就是在市场洞察的基础上理解消费动向，推出相应的产品和服务，引爆市场的能力。特别是在行业的平台概念尚未成型时，进行尝试，开发产品，较早地看到产品创新的可能，从中寻找价值链的突破机会，迅速跨越引爆点，最终获得平台的生存。

比如Uber，在打开中国市场时，也用了很多有趣的方法来引爆市场。和易到强调用车体验和共享用车理念不同，Uber一直推崇自己不仅

仅是提供用车服务，更为大家提供实时服务，强调实时送达的概念。所以，在美国本土有Uber递送冰激凌服务（强调快速不融化）。Uber在中国与冰激凌店合作，一键下单叫来车辆的同时，还有美味的冰激凌享用。[注]此外，还有与明星合作，比如请到当红的演员佟大为做Uber司机，[注]给了乘客不小的惊喜，其过程还被制作成视频传送在社交网站上，引起广泛的热议。还有请来公司高管作为司机，乘客在乘车的同时还能享受一堂管理课程。[注]在市场宣传中，也强调在乘坐Uber的时候会遇到各种有趣的人。因而，对于很多初次使用Uber的乘客而言，带有探索意味的好奇尝试成了使用的驱动力之一。

又比如荣昌e袋洗的99元洗一袋的活动，只要消费者能够把衣物塞入荣昌提供的一个洗衣袋中，无论衣物的数量有多少，只需要支付99元，最“厉害”的消费者曾经花费99元洗了市场定价1 200元的124条围巾。[注]这个99元洗一袋的创意既有趣又实际，消费者往往会被抓住眼球，不仅因为99元的定价便宜，而且这和一般洗衣店的标价方式不一样，大家都想试试自己到底能够在这个袋子里塞进多少衣服，好像在玩游戏一般。另外，这个创意也很实际，适合O2O洗衣的模式，负责收衣服的店铺不必为一件衣服上门收取、不用清点到底有多少件衬衫或是裤子，大大降低了收衣的工作量，让O2O变得更简单便利。

### 资源配置能力

就是对人、财、物等多种资源的配置能力。平台的发展依赖于“跨界”“全局化”这些关键能力，涉及内部跨部门的联合，也涉及外部的上下游合作者，如供应商、外包商等的共同参与，所以具有资源配置能力的组织能够最大限度地找到潜在的人、财、物等资源，进行跨界、跨地域、跨组织地配置，开发出一套“机制”，让这些资源自发而和谐地流动、组合起来，以发挥资源的潜力。

再拿Uber进行举例，Uber在美国本土的实践过程中不断地调动内部

和外部的资源，跨界实现各种实时服务注：在纽约有自行车送快递服务UberRush，在华盛顿有杂货配送服务UberEssentials，在旧金山有送餐服务UberEats……Uber的野心还不止于此，2015年，根据Uber的宣传，它还帮助线下的实体经营品牌和店铺拓展线上市场注，与电商Bigcommerce、Shopify等软件公司合作，只要消费者在线上下单，Uber就可以负责递送线下的实体商品。这样的举措为我们提供了一个崭新的视角，Uber从城市运输的角度出发，反向整合电商市场，成为消费者购物的入口，就是基于Uber在运输、实时运送上所积累的经验，以及了解城市运送网络、交通状况，并且配备有自己的车辆和司机。这些经验和基础，让Uber得以调动资源，跨界到快递领域，甚至拓展到电商领域，让人、车、物品流动起来。

### 财务规划能力

财务规划能力为平台组织带来持续性，是保证平台能够持续发展的基础。良好的财务规划能力帮助平台在最初的淘汰赛中存活下来，在激烈的竞争中脱颖而出，而在形成规模的平稳期获得良好的现金回报，实现长远发展。对于平台来说，找到合适的盈利方式也是支持平台发展的关键步骤，通过找到补贴方和被补贴方，能够促进平台两边的均衡发展，而且平台方也能够稳定现金流，从而获得长远的发展。

我们再看猪八戒网的做法，作为撮合服务交易的电商网站，其盈利模式的设计关系到平台的生死。猪八戒网坚持的理念是平台必须保证提供服务的一方能拿到钱，而且猪八戒网还为买家提供了交易担保系统，担保交付物不存在抄袭、虚假、作弊等情况。所以，平台必须收取佣金和保证金，为服务交易保驾护航，以至于当竞争对手，例如任务中国网，模仿了淘宝网取消收取20%交易佣金的时候，猪八戒网还是坚持收取佣金。注毕竟，只有获得财务回报以后网站才能够活下来，继而为平台双方继续提供保障。

1. 黄钱钱、刘锐康，《e袋洗创始人张荣耀：跟马化腾一起开会给我的巨大触动》，《决策参考》，2015年7月8日。

2. 杨涛，《e袋洗，一家洗衣公司的重启与再塑》，极客公园网，2014年12月3日；《荣昌e袋洗：转变商业创业模式》，Tech2IPO，2014年11月3日；Judy，《荣昌e袋洗：传统企业转型移动互联网指南》，i黑马，2014年11月4日；刘艳，《干洗老店荣昌转型互联网：推e袋洗欲做社区服务平台》，《经济观察报》2015年1月25日。

3. 黄若，《关于淘宝和eBay中国那场战争的内幕》，创业邦网，2013年6月27日。

4. 李雪峰，《eBay的全球扩张之路：两次进军中国市场》，天下网商，2013年1月29日。

5. 刘强东在中欧国际工商学院上海校区的演讲，《刘强东剖析京东：为何巨亏也要做物流》，2014年7月26日。

6. Kara Swisher,Man and Uber Man, Vanity Fair, 2014–12.

7. 养车无忧创始人陈文凯访谈。

8. 山姆，《以教辅平台切入在线教育市场，Homeworky的秘笈是用轻量化工具与数据分析抓住老师的心》，36氪网，2015年8月29日。

9. 快鲤鱼，《Homeworky：最简便的家庭作业及个人化辅导工具》，创业邦，2015年5月22日。

10. 陈威如、许雷平，《猪八戒网：服务交易平台取经路》，中欧国际工商学院案例，及猪八戒网访谈，2015年9月。

11. 从酱，《“饿了么”宣布开放配送平台，拥抱众包物流》，搜狐网，2015年8月17日；《外卖O2O“饿了么”拼物流》，新浪网，2015年8月23日。

12. 尧异，《不良资产处置平台“资产360”获源码资本3000万元A轮融资，从信息平台向交易平台发展》，36氪网，2015年9月1日。

13. 娄斌，《动动手，打车App就把哈根达斯送上门》，驱动之家，2014年7月18日；Contessa Gayles,Meet the new ice cream man: Uber, CNNTech, 2014–7–18.

14. 邵卉、周卓然，《不做硬广投放的Uber凭着佟大为又火了一把》，界面，2015年4月8日。

15. Vera，《Uber服务再次升级，一键呼叫企业高管》，广告门网，2015年4月24日。

16. 沈醉，《e袋洗玩“4P”、深V搞定腾讯经纬SIG》，速途网，2014年11月22日。

17. 暮雨，《Uber快递平台即将粉墨登场，从纽约第五大道开始》，36氪网，2015年9月5日。

18. Seeking Alpha,Uber reportedly launching e-commerce delivery service talks held with

Shopify, 2015–9–5; Recode,Uber to Unveil Big E-Commerce Delivery Program With Retailers in the Fall,2015–9–4.

19. 陈威如、许雷平，《猪八戒网：服务交易平台取经路》，中欧国际工商学院案例，2015年9月。

## 领导全员转型

企业进行平台化转型，意味着企业在自我定位与组织能力等方面的大幅度转变，同时员工的工作内容、思维方式，以及企业文化与价值观都将发生重大转化。一旦决定平台转型，必然引起不同类型员工的不同反应：

**既得利益者** 现有商业模式下运作自如或获利丰厚者，对商业模式的转换有较大的疑问与抗拒。因为对现有模式的习惯与掌握，他们质疑为何企业要放弃现有优势进入一个未知的领域，这犹如向他们发起革命。

**跃跃欲试者** 在现有模式下无法完全发挥，或本身喜欢尝试新事物，或察觉到外界的变化，早有改革之心。因此，当获知企业转型时，通常会大力支持，以大展拳脚。

**隔岸观望者** 在现有模式下安逸地工作着，对转型存有疑惑但不大力排斥，在自己的位置上观察着变化与思考应对之道，容易被不同群的人感染或催化，变得真正支持或私下抗拒转型。

**一心追随者** 并不明白转型的真正意义与需要带来的改变，只是跟随领导者的脚步，或在领导者的指示下做着相应的事情，有时会有思维与行动分离的情况出现。

**麻木不觉者** 对转型没有太大的感受，通常是底层员工或部分资深员工，觉得事不关己，等待着上层进一步指示再反应。

公司领导人在思考平台转型时，应该先考虑现有管理团队中的中高层管理者，可能属于哪一类型员工。既得利益者在现有模式下已为公司创造许多功绩，领导人势必要对这群员工详加阐述公司转型的重要性，

以及他们将来可能担负的角色与转型过程中的影响。平台转型，尤其在现有组织内部的转型过程中，既得利益者在资源与执行上的支持极为关键。通过价值观的传递与思维认知的教导，既有利益者可以认清自己在转型中的位置与得失，决定自己职业生涯规划，进而减少心中的疑虑与行为的抗拒。

对于跃跃欲试者，领导人应加以发掘并考核其能力是否可作为平台转型的主要分子。如果具备能力及潜力，可以直接提拔委以重任；但如果领头转型的核心成员能力与经历尚显不足，必须引进外来有能力、有经验的管理者领军时，这些动机强而能力不足的成员可以放在新来的领军成员身边学习，同时公司也可以积极给予培训教育，继续考察其承担转型责任的能力。领导者必须留意动机过强而能力不匹配的员工，在直接承接平台转型时可能引起的方向错误的危险。

对于其他三类员工，领导人应该积极为其厘清公司重塑的组织身份认同与价值观：公司已经不是在传统垂直价值链中努力攫取其中一环价值利益，与上游供货商及下游客户博弈的企业，而是在生态圈中创造多方互利共赢的核心平台。领导人应该清楚告知平台的愿景，辅以内外部熟知平台价值观的专家对这些员工的思维教育与认知实施重建，让隔岸观望者迅速调整心态成为助力，从而适时选出有能力者进入转型核心团队。对于一心追随者，领导人必须留意其思维可能较行动滞后，而在执行过程中纠正其因为误解所产生的执行偏差。对于麻木不觉者，组织应通过工作内容的调整、员工训练以及团队领导人的价值传递，令其充分理解转型的意义与方法。

## 案例

### CY企业：平台人才的选拔

CY企业是一家位于中国北方，主营B2B产品的制造商。公司最近一次重要转型是从垂直价值链的业务模式转型为平台模式，现有组

织部门保留并持续运作，但董事长个人投资成立一个公司发展平台业务，新老业务有协同性，但组织运作彼此独立且在不同地点办公，董事长希望从现有组织部门中甄选一位平台事业的总经理。

在董事长眼中，有三个人选，皆为集团副总裁。

人选A是老企业的销售总经理，原有业务的骨干，销售能力强且务实，关注利润与销售目标，能够与销售人员打成一片，有亲和力，但是对互联网的好奇心不大，对平台模式颇为怀疑，认为现有业务要和互联网模式相结合困难重重。

人选B是行政总经理，从原有业务中的基层逐步提拔起来，在公司的职业轨道上曾经找不到适当岗位，离开公司做过2年其他公司副总经理再回来，有过跨界的经历，虽然不是最熟悉公司原有业务的，但对新业务勇于尝试，并且坚定地相信平台模式能够为公司带来正向的变革，对平台业务跃跃欲试，充满热情。

人选C是生产总经理，多岗位轮动经验，执行能力强，职业素质高，交办事项皆能够自成体系地完成工作，要求什么完成什么。

三个人选都被尝试放到新的平台部门中担任领导人，最后，B脱颖而出成为平台总裁人选。

人选B属于跃跃欲试者，虽然其业务经验不足，但是学习能力强，跨界经验多成为其在新业务上的优势。

人选A属于既得利益者，原有的业务经验对于人选A而言，反而成为一种负担和包袱，A感觉被派到平台业务上是一种降级，心理上难以接受，患得患失，因此在新业务中没有真正展开拳脚。

人选C属于一心追随者，表现职业经理人心态，老板要我做我就全力以赴，职业素质高，但是创意和闯劲略有不足，自己并不一定认同公司要做平台。

领导人对于不同类型员工的厘清，并给予不同人群适当的教育与沟通，将有助于平台人才的布局。而文化价值观的重塑、组织认同的确立

以及思维模式的转化等三种平台转型支柱的建设将是一个持续的过程。持续不断地沟通、塑造与强化，才能将员工最终凝聚成一股力量，促进平台转型进一步拓展。

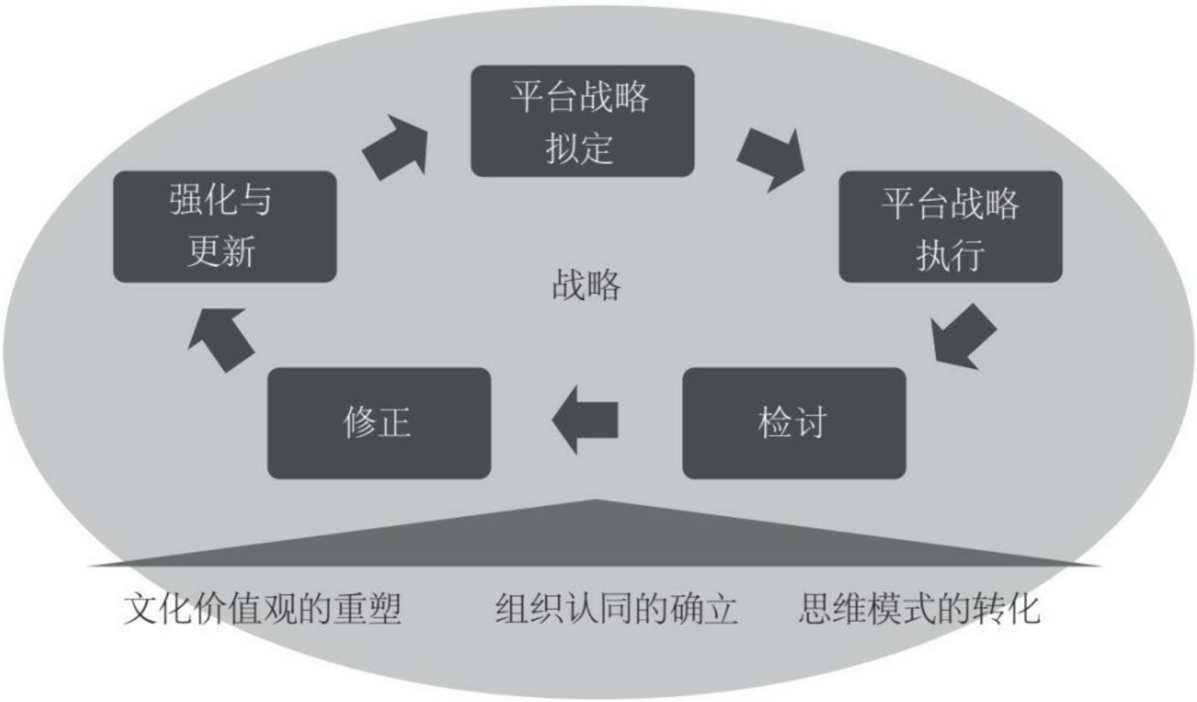



**图4–2 三种平台转型支柱**

## 文化价值观的重塑

文化价值观决定了组织全员是否能齐心一致地完成转型的任务，对以下这些价值观的真正理解与认定，是成功的关键。

### 长期取向

长期取向是一种“不着重眼前的短期利益，认为未来更长远的目标才重要”的价值观。平台生态圈的布局绝非一朝一夕之功，从联结各边、为各边创造价值，到完整生态圈的规则，并非一蹴而就之事。在转型初期，必然会有倾向短期取向的成员发出“为何还未盈利、烧钱烧到何时”的质疑，从而动摇团队信心。企业领导人可以利用以下方式建立组织成员的长期取向：

**创造平台的愿景** 让团队与员工了解平台未来的蓝图，从而建立平台转型的信心。

**建立平台的长期目标** 长期目标可以是数字化的、具体化的，针对不同团队的员工加以规划，让他们能更具体地了解组织与自己未来将达成的具体成果为何。

**厘清短期利益与长期成功的区别** 在平台初创期，有时突然涌入的用户会让成员误以为已经获致成功，但实际上，平台涌进的某种群体可能是暂时的、虚幻的。领导人应该时时提醒成员站在长远的角度发掘组织真正的用户是谁，对于平台而言，持续、活跃的用户并且形成规模的生态圈非常关键，有了可观、稳定的用户基础，才能在一定程度上预估到平台未来的成功。

**阶段性评价方式** 长期取向的价值观若没有考评系统的相应支持，是无法持久的。由于平台转型在短时间内不容易有实际的获利回报，或者寻找引爆点的模式也需要不断的试错，所以组织的考评应采取阶段性的方式，针对成员每一时期的工作方案与态度是否符合转型所需作为评价标准，而不以成员短期内获得的成果作为唯一评价依据。

### 利他取向

利他取向是一种“天下之利不必尽归于我，将他人之利置于优先”的价值观。平台企业领导人必须了解平台是生态圈整体的较量，而非组织之间的竞争。成功的平台，必定会形成由众多参与者不断衍伸互联的生态圈，唯有参与者获益，平台才可能持续生存。所以，平台搭建者要有“让利”观念，抛弃传统垂直价值链中，以谈判力量为手段的争利思想，帮助平台参与者获利，最终实现共赢。因此，领导人应该在组织中，不断以教育培训、实例访查等方式，培养成员的利他价值观。

在培养利他价值观时，组织应让成员了解两个核心观念：

**相依互利** 平台生态圈的各成员彼此相互依存，共生共荣，任何一方的难处，最终都会变成平台的难处。平台搭建者必须为参与者扫除障碍，并且创造各种价值机遇。

**价值创造** 在平台生态圈中，价值大小并非固定不变的，而是不断创造出来的。平台的存在不是为了掠夺或攫取利益蛋糕，而是把蛋糕做大，创造更多的价值供参与者分享。例如e袋洗平台的存在，是有效利用了洗衣店的闲置生产力，在不影响原有洗衣店生存价值的情况下，额外活化了洗衣服务的剩余价值，为更多用户带来便利。

## 组织的平台认同

所谓的认同，是一种组织成员集体自觉的“我们是谁？”“我们以何种身份存在？”以及“我们所为何事？”的一种信念。每个人心里都觉得自己是一个独特的、有别于他人的个体，并从成长的过程中慢慢体验到与他人不同的一些特性，从而产生自我价值感与存在感。个人认同与个人价值观是相互影响，紧密联结的，它潜在地导引个人的思维与行动。同样的，组织作为一个集体存在，也有它独特的认同，这个认同是组织成员共享且坚信的。每个组织之间的差异就有如个人之间的差异一样，互不相同；即便是同一个创始人创造出来的组织，在组织特性（价值观、规范、习惯等）上也存在很大差异。

虽然每个平台组织最终都会形成自己独特的认同，但有一个核心的认同却是不可或缺且互通的。这个认同就是“我们是一个价值创造者，我们因为生态圈成员的共荣而存在，我们追求的是生态圈的永续发展”。这种认同的意义指的是“平台的自我定义就在于创造价值，平台的自我是大我观而非小我观”。一个有趣的比喻是，平台不在于做红极一时的头牌艺人，而是要做培养头牌，吸引现在与未来千万粉丝与观众的经纪人。经纪人要能看到旗下艺人的潜力，加以培养并提高他们的身价；经纪人要了解粉丝与观众的需要并加以匹配或改造艺人。旗下艺人

一旦出事，经纪人往往也不能置身事外，因为彼此间是互依共存的。有些经纪人自身的条件可以媲美红牌艺人，但他们绝对不会选择自己去做艺人，把艺人的合约或通告抢过来，因为他们知道，自己旗下有愈多的红牌，能吸引的支持者愈多，势力愈强大，最终才会是赢家。

这种平台认同会让组织成员处于一种相对超然的立场，能够清晰地看到平台参与者的需求与价值，并能与平台所需的长期视角与利他价值观互相契合，共同协助组织平台转型，而不会在无意间落入旧有的价值链模式思维。然而，确立员工的组织认同，会牵涉员工的认知与情感两种维度的变化，并非以口号、宣讲或强迫性的推销就可以成功，组织可以尝试通过以下过程来进行。

**第一步，检视旧有组织认同。**理解原有组织中成型的组织认同与成员共识，如："我们现在是谁？""特性是什么？""现在在做什么？"这是对目前状况的梳理，明确组织现在的状态如何，以及大家的认识是否一致。

**第二步，探索平台认同。**大家对未来的平台组织是如何设想的？关于未来，"我们想要变成什么样子？""我们成为平台后的特征是什么？""应该做什么，不应该做什么？"这是对未来目标的构想，明确组织未来想要成为什么。

**第三步，对照旧有组织认同与平台认同的差异。**通过对比，看到未来的平台与现有的组织在价值观、信念、规则规范方面的差异，以及在情感上对于组织认同的差别。

**第四步，觉察与觉醒。**认清两种认同的差异后，需要在组织内部引发觉醒，让组织成员意识到不能固守原来的认同，组织将要面临大变化，切不可掉以轻心，麻痹大意。

**第五步，探查放下旧有认同的方法和反应。**要在组织内部形成两股

认识，一是从理性角度了解如果不放下过去旧有的组织认同，会有什么危险；二是从感性角度做好准备，如何应对如不舍、对未知的害怕、自我怀疑及期待等情绪。

**第六步，寻找支持平台认同生根的方法。**从理性和感性两个角度接受并为新的平台认同而努力。理性角度上，接纳平台认同带来的愿景与使命；感性角度上，真切地感受平台认同所带来的情绪反应。

**第七步，从认知、想象到行动。**之前的六步都是计划、分析和想象，此时要把这些想象、计划和分析落到实处，分别在企业使命、组织规章规范、组织仪式，以及在具体的工作任务中尝试渗透新的组织认同。

**第八步，这是最关键的一步，要反馈、自省及强化。**就是在日常工作的方方面面，不断地给予反馈，让同事和领导了解新的组织认同的进展情况，检查平台认同的合理性，验证方法的可行性，最后帮助平台认同成形，得到新的组织认同。

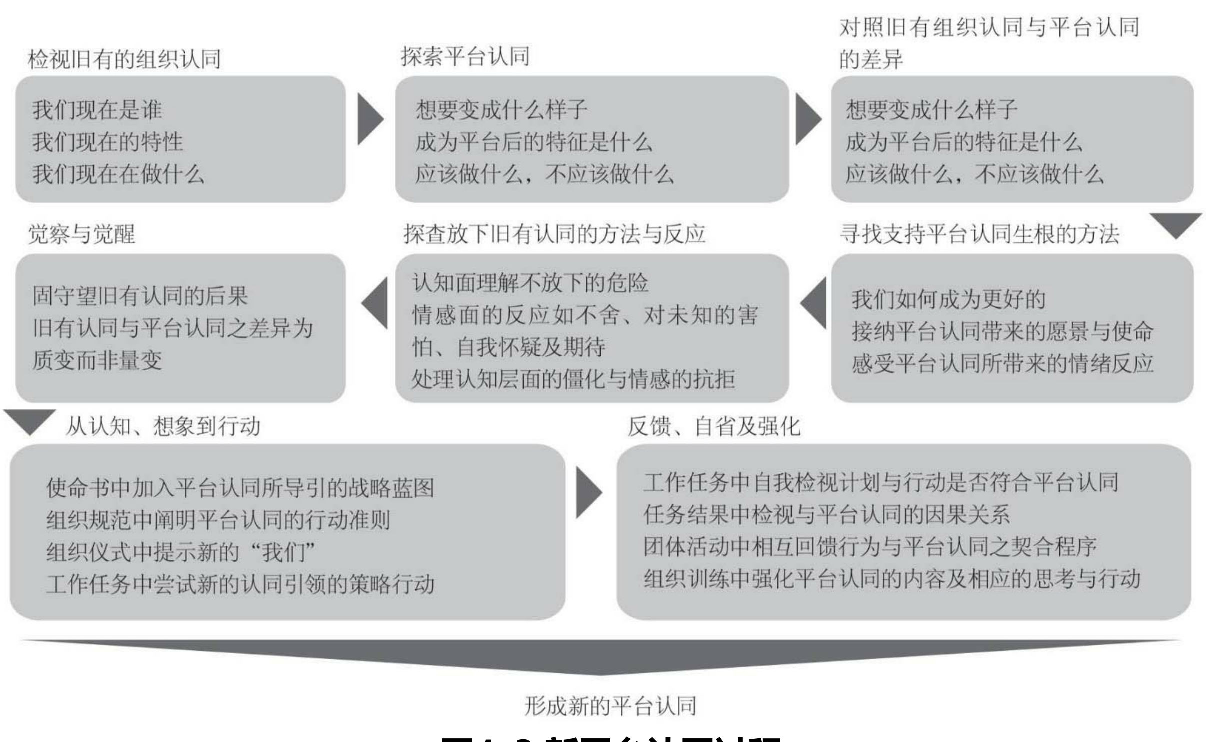



**图4–3 新平台认同过程**

## 思维模式的转化

要真正实现平台思维模式的转化，必须建立在平台文化价值观与平台组织认同两种支柱上。以平台文化价值观及平台组织认同为基础的思维模式本质是“空”，可以分为“无有、无为、无形”等三种层次：

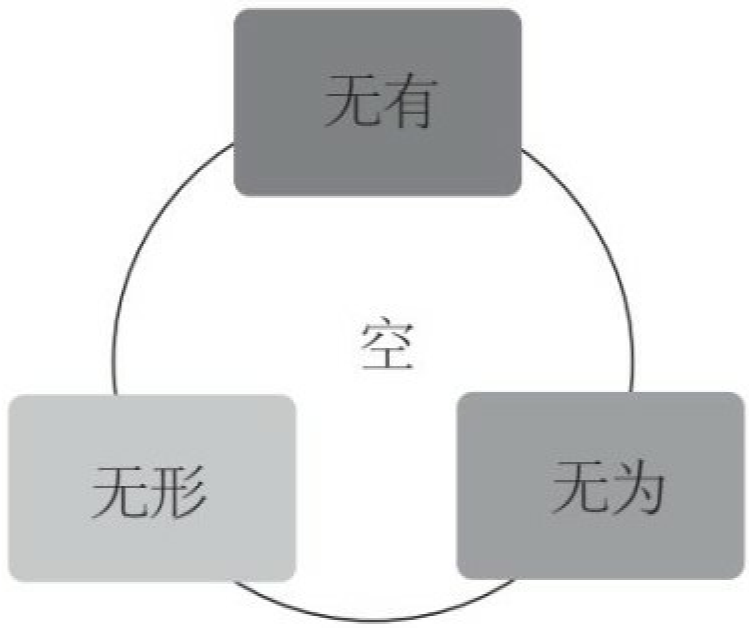



**图4–4 平台思维模式的三种层次**

### 空

此种思维类似于道家的“虚极而有”，以老子的话说，就是至虚极，无以名状，从而衍化出万物之生生不息之道。在这虚空之中，对待万物是客观无私的，以万物之美为美。平台思维也是如此。在平台转型中，领导人与成员应抱着“空即为道”的想法，不但让自己须控制的事物愈少愈好，还要让自己在生态圈中所占的位置愈小愈好。因为要控制的事物愈少，则赋予参与者自由发挥的空间就愈大，且生态圈中则可纳的参与者就愈多。如此一来，参与者自行衍生的系统，以及众多参与者相互联结而成的生态圈，反将拥有自然繁衍的更强力量。

### 无有

指的是在空的思维中，以不拥有为拥有。平台应该让自己自有的、内部化的东西愈少愈好，实体资产愈少愈好，不须去拥有土地、人员、设备等实物，也不需要拘泥于一些如品牌、名号的无形资产，平台就是平台，当平台能够持续为参与者创造价值，不论其名称为何，都能够自转下去。当平台放弃拥有，则意味着参与者可以拥有愈多。除非在平台成长过程中，出现了没有参与者可以达成的必要部件，方不得不由平台搭建者自行设置。例如十年前在淘宝网成立之时，因为社会信任的缺乏及线上支付系统的不完善，必须创建支付宝为担保支付系统，否则线上交易不容易完成，电商平台也无法成长。但是到了2015年，当支付宝钱包活跃用户达近3亿人时，拥有这一庞大的优势资产，就会让企业倾向于保护其所已经拥有的，并让自己多做点事情。例如自己亲身涉入运营本地生活、社交、银行、理财、小贷等领域，最后有可能演化成一个自营的综合性金融集团，恐怕难以坚持平台模式的初衷本意了。

**无为**

无为的思维有两个方面。一是无有的一体两面，亦即能利用别人所拥有的专业，就让别人来做，而尽量不要自己做。例如海尔近来推出的净水洗衣机及天樽空调，就是利用共享专利、共享利润池的机制调动其他具有研发与技术能力的企业，例如陶氏化学，在不花费巨额研发成本之下能在短时间内研发出许多新型科技产品。无为的另一个方面是设计机制，无为而治。当平台机制已经设计完成，形成平衡的生态圈，则平台不应眷恋于权力或地位，而过多地介入生态圈的运转当中。

**无形**

就是没有边界，没有极限。平台的终极发展极具想象空间，只要掌握与资源方合作共赢的心态与机制，就可以无限成长，结合该产业的专业资源进入各种领域，满足消费者的全面需求。例如，阿里集团今天的发展，已经让人们难以用电商、金融机构、广告公司、娱乐集团、汽车公司、物流公司等任何一种称谓来描述它，因为它几乎无所不在，涵盖

了太多的领域，没有一个具体的边界。

企业领导人与组织成员应充分理解此三种平台思维的内涵与重要性，从而在组织转型的过程中突破固有思维的限制，找到适合的战略与执行方法。在要求组织成员采取新的思维方式时，除了确定平台价值观与平台认定已奠定良好基础外，具体操作上可以采用以下几种强化方式：

**标杆法** 找出或塑造几个在组织各阶层中具有示范性的人物，指导平台思维实践方法，让员工依循仿效。

**行动前导法** 在工作或计划中，让员工直接执行依平台思维所设计的方案，从而在行动中认识平台思维的内涵与逻辑，让员工在思维与行动的落差所形成的失调状态中，逐渐修正自己的思维方式。

**激励法** 在组织中，当员工能良好地表达出平台的思维方式时，给予适当的激励，以增强其思维的重复性。

**辩证法** 让员工在设计计划方案时，反复辩证所提构想是否符合平台思维的内涵，从而在肯定与否定中强化其思维惯性。

# 平台转型时期的人才运用与培养

在平台转型时期，对于能够领导搭建平台的人才需求很急，所以对人才的运用和培养要有更为创新的做法。这种创新，不仅要成为一种可能，更要成为一种必要。

## 搭建人才筛选、裂变、淘汰机制

“授人以鱼，不如授人以渔。”搭建人才机制，比招到人才更为重要。

在过去，人才观是狭隘的，企业和组织领导人主要关注怎么选对人，希望招来一个恰到好处的人才，能够立刻发挥功效。就是在人力资源管理过程中，也是关注每一个个体拥有何种经验和能力。为了选对人，企业或组织往往选择一些有行业经验或是基础的员工，人才的运用和培养像是拼拼图，组织和企业根据缺口的形状去市场里找人才，然后搭配起来。

现在，人才观变得更为宽泛。不仅因为能力和知识淘汰速度快，也因为市场上难觅恰好符合的人才，而且企业和组织的需求也在不断变化，当需求和供给同时发生迅速变化的时候，就很难照葫芦画瓢，依照缺口去寻找人才了。其实人才的运用和培养应像种养花草，企业和组织领导人拥有的是土地（平台），只要耕耘好土地（平台的人才机制），剩下的就是投下一颗种子，让人才自由生长。企业应该将精力放在怎么形成机制，提供土壤上，让人才自己去寻找适合的位置，自己成长。关键是找到与平台模式相配合的平台组织与人才机制，通过市场进行筛选、裂变、淘汰，因为我们不仅关注每一个具体的员工，更要将人力资源管理与组织架构设计视为一套能够自我发展的体系。

机制像是一套自适应的生态系统，一旦机制被确立，便能够持续不断地为企业或组织输送人才。当有了人才发展的机制，企业或组织就不用再纠缠于每一个人的招聘，也不再过于痛心关键人才的流失。因为有了机制，人才最终会在组织内部自己成长起来，企业或组织也更有信心去培育新鲜人、年轻人、毕业生，敢于去招聘跨界的人才让其适应本行业并发挥功效，也敢于果断地辞去不适合现有机制的人才，从而让人才布局更宏观、更高远、更长期。

比如我们对比过的互联网服装品牌韩都衣舍，在创立初期，人才储备十分匮乏，其总裁赵迎光自称为先天不足。当时，他们发觉优秀的服装行业人才集中在北上广深等地，不愿意到济南来发展，济南当地历史上也没有发展出知名的服装公司。更具挑战性的是，包括赵迎光等几位创始人在内，都毫无服装行业的经验，也无法在专业技能方面指导手下的员工。

在这样窘迫的背景之下，反倒让韩都衣舍突破了传统的人才观，招聘了一批毫无经验的服装院校应届毕业的学生，通过项目小组负责制的机制，让他们自由生长、自主负责、自我激励。与其管理监督员工，不如信赖员工，放手让其为采买和设计的产品负责。在创业初期，公司有一句员工口号就是“自由自在”。韩都衣舍设立“小组制”，让每三个人组成自驱动的小团队，来专注满足不同类型的消费者。这一步棋，剑走偏锋，反而让韩都衣舍迅速发展，在一年多的时间内跃升淘宝女装流量的第一名，从一个名不见经传的小品牌迅速成长起来。

当然，这样一套自我发展的机制与体系，与平台转型的价值观是密不可分的。机制的最终目的是培养人才，培养具有预见能力，有全局观、眼光高远、能够换位思考，并且坚持信念，有执行能力的人才，他们具有市场洞察能力、路径规划能力、引爆市场能力、资源配置能力和财务规划能力。

我们认为，平台转型时期人才的运用与培养的机制建立在三个原则

做法之上，分别是让人才更为流动，让人才更为自主，让人才更为跨界。

## 让人才更为流动

在未来，公司的组织结构可能会被打破，每一个个人会成为单独的行动体来参与工作。当有订单与回报的时候，个人就参与到其中发挥作用并获得收益；当项目完成，再转到其他有订单与回报的地方重新工作。因此，工作的完成不再依赖于既定的公司疆界或组织结构，而是更关注个人的自主，按单聚散，人们就像一个个积木块，随时移动到需要的地方，而不需要这些人固守在同一个组织内部。

这种观点为我们提供了一种组织人才运用的思路——“大公司平台上的小团队”，就是让组织内部的人才更流动，不把人固定在一个具体的职位或上下层级关系上，而是根据人的能力和特长进行灵活地运用，根据具体的需要把人才组合起来，实现即时的目标。

这样的做法与实行项目制的公司比较类似。比如，一些咨询公司或者外包公司，其组织架构就有这样的特点：每次开始新项目时，公司会在员工中搭配组合出一队经验能力合适的团队为客户工作，几个月项目完成以后，团队就分散了，等下一个项目时，又会重新搭配人员。所以，与其说员工是为公司工作，不如说员工是借公司平台来获得项目，发展自己。

对公司而言，更多的责任会偏向于协调资源和制定规则。人才的竞争不再依赖于收入、公司品牌这些内容，而是看这家公司或者组织是否能够帮助人才发挥出其最大的作用。哪里让金子发光，金子就会聚集到哪里，拦也拦不住。所以，公司会着重发展自己调动资源、连接供需、配置资源的能力。公司的职责关键是配置各种资源，帮助人们快速到最合适的位置上，发挥作用。

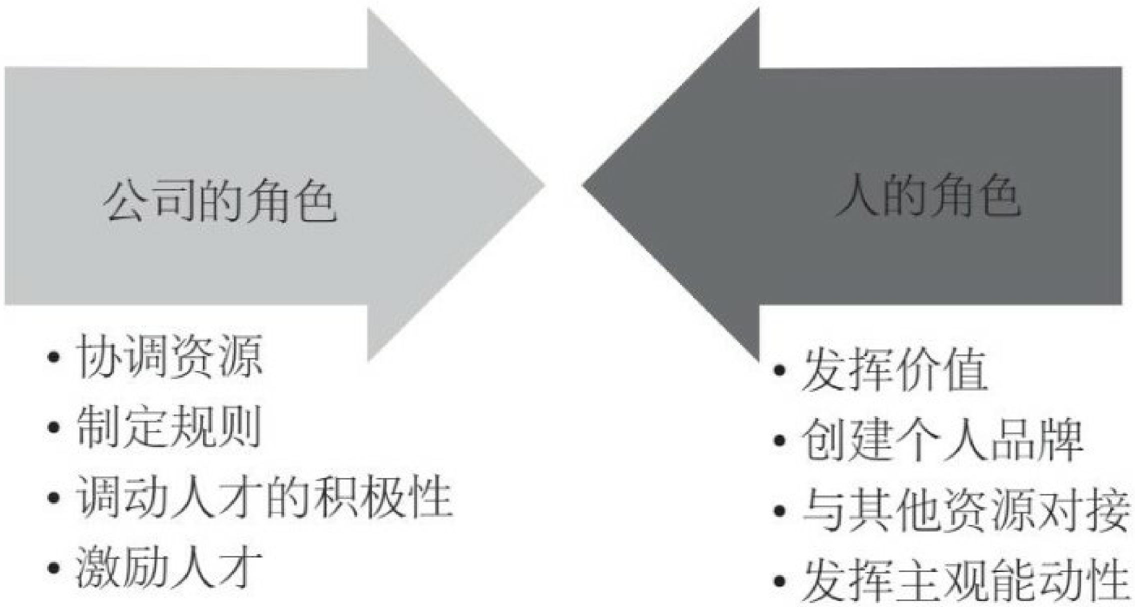



**图4–5 大公司平台上的小团队**

对个人而言，更多的责任会偏向于发挥价值和主观能动性。人们会充分挖掘自己的能力，主动地与其他资源对接，选择自己最合适的、最能彰显价值的环境。个人会变得更自主、灵活。当然，强调个人力量并非抛弃组织价值，而是在平台转型期以驱动个人创造力来达到人才创新。人是流动的，资源也是流动的，两者搭配，能够抓住最新的风向，迅速适应变化。

就好比“韩都衣舍”，通过“小组”来抓牢不同类型的消费者。小组旗下的设计、商品管理、文案等人员非常灵活，不由领导层决定如何工作，也不固定在一个部门之内，而是由员工自由组合成小组，独立负责设计、定价、进行预算和核算。这让小组内的员工不仅能够从事自己喜欢的工作，设计擅长的服装，与合拍的同事相处，而且还能抓住潮流而服务不同类型的顾客，实现产品更新快、品牌多，帮助韩都衣舍适应迅速变化的市场。

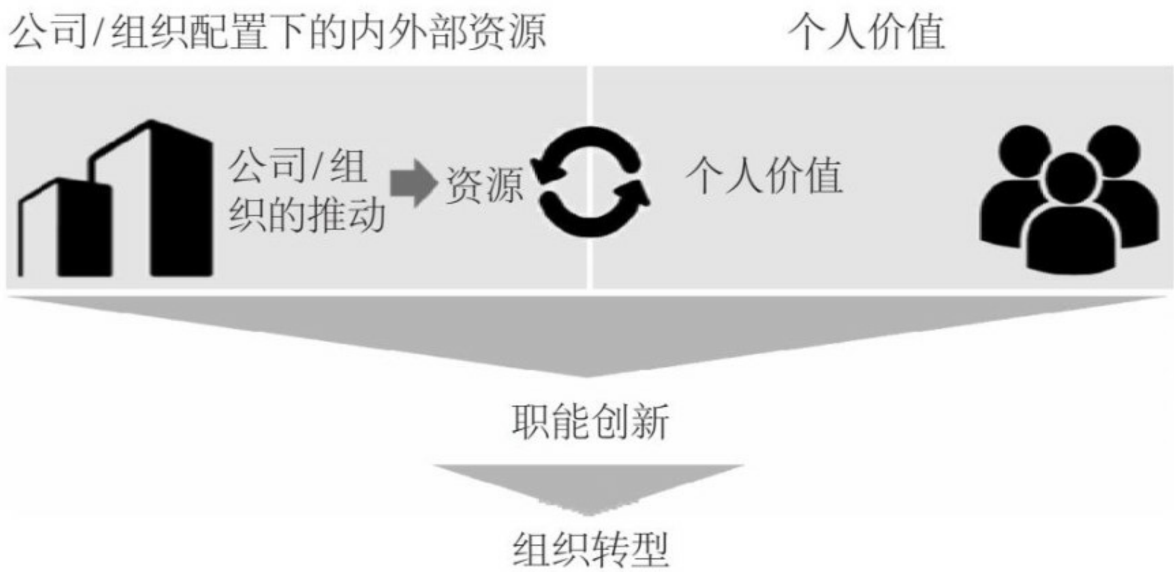



**图4-6 公司与个人的协同**

## 案例

**韩都衣舍：互联网服装企业的项目小组**

韩都衣舍身处于服装与互联网两个变化很快的行业，所以让人才更为流动符合公司的战略方向和运营风格。

韩都衣舍旗下的设计、商品管理、文案等人员非常灵活，不由领导层决定如何工作，也不固定在一个部门之内，而是由员工自由组合成小组，独立负责设计、定价、预算和核算。一个小组中一般由设计师担任小组长，另一文案人员负责产品介绍的撰写和网页宣传，另有一名商品管理人员进行商品的生产协调、调拨、流转、库存管理，等等。

在组织架构上，每3~5个左右的小组成立一个大组，由主管统一管理，每3~5个大组再成立一个产品部，由经理管理。其中，每个小组的设计风格，生产计划、宣传计划都由自己决定，从而给予员工充分的自由度和自主权，并在符合员工自愿的基础上，自由竞争、自由聚散。㊟如果小组成员不满意该小组的表现或利润分配，可以脱离、重组、另拉团队，保持公司创新的动能。

公司作为大的平台，为设计师、买手和文案人员提供协助和配置，并负责统一的生产、物流、销售等职能。就好比在“韩都衣舍”之下，有很多个小组，来抓牢不同类型的消费者。比如有的小组擅长职业风格女装，有的专攻淑女风格，有的擅长运动风格，各个小组有对应的消费群体。

这种灵活的小组制的引入，还能够更有效地帮助公司进行目标管理。韩都衣舍每年的销售任务被层层分解，从公司层面到产品部、大组，再到小组，目标被切得细碎之后，反而更切实可行，也更有助于追踪管理。而且，销售业绩差的小组显而易见，如果设计出来的衣服不受市场欢迎，就被迅速淘汰，不会出现能力差的员工在大锅饭中滥竽充数、混日子的情况。如此一来，公司和员工都能够很清晰地看到业绩结果，个人能力也一目了然。

当然，各个小组之间也有很多协作。比如，有的小组之间的商品能够被搭配起来，那么在拍模特照片、撰写文案宣传、进行网络销售时，就会进行组合搭配。这时，公司也承担了一定的协调和配置功能，帮助各个小组寻找市场。

根据2015年年中数据，韩都衣舍共有设计团队近800人[注]，270个产品小组[注]，28个品牌，全年开发的服装产品大约30 000款[注]，销售业绩在业内处于领先。

## 让人才更为自主

让人才在创新的过程中有着更多的自主性，意味着公司和人才从以往的雇用关系转化为更平等自由的合作关系。在传统的商业模式中，受传统时代的价值观影响，讲究各司其职，上传下达，听命于上级。企业用规章制度、上级命令、层级组织、薪酬制度来管理并激励员工发挥作用完成任务。但是，在新时代，特别是互联网时代，由于信息沟通成本降低、资源配置速度加快、流动性变强以及强调个人的价值，使得人们更希望被尊重、意愿能够实现、主张能被采纳，同时更愿意拥抱变化。所以，平台转型的很多公司或组织，都在用新的方法来管理并激励员

工，充分调动人的自主性，把员工看作自己的合作伙伴，而不是下属。

在领英（Linkedin）的创始人里德·霍夫曼（Reid Hoffman）的新书《联盟》（Alliance）中，也有类似的观点表达，认为公司与员工之间形成联盟并互惠互利是未来公司结构的发展趋势。公司和个人相互投资，共同进步，公司帮助个人变得更有技能、更具价值、更有人脉圈。反过来，当个人的诸多技能、价值和人脉圈提升以后，也同时提升了公司的价值。员工不再得过且过地把自己当作是一个打工仔，而是把和公司的关系看作是一种合作伙伴关系。这种互惠互利的关系不仅在员工在职时起作用，在员工离职以后会继续发挥作用。曾经在一个公司工作过的员工形成了人脉圈，圈中的老同事们定时沟通信息、激发思考、共同进步，成长为影响行业的重要人物。甚至，这些已经离职的员工也会为公司带来新的机会和信息，成为对公司有用的外部资源。比如，知名的咨询公司麦肯锡、贝恩、波士顿咨询、博斯等，都有离职员工的组织。在中国的互联网行业，也有类似的组织，比如腾讯的“南极圈”、新浪的“曾经浪过”、百度的“百老汇”、金山的“旧金山”、盛大的“盛斗士”、阿里的“前橙会”、人人网的“老友记”、搜狐的“搜狐同学会”，等等。[注]这些离职员工的组织，有些是官方的，比如博斯公司的“校友群”（多数咨询公司称离职员工为毕业的校友），员工在离职时填写表格，留下邮件地址以后会定期收到公司的资讯、发布的行业报告等。也有非官方的组织，如腾讯的南极圈，主要通过QQ、微信等联系，也有线下的聚会以增强联络，形成更多的交流。QQ群还根据地域、工作内容再进行区分，使得群内的交流更有针对性、更有意义。

内部创业也是激发员工平等观念的一种可行做法，以帮助员工和组织之间的关系变得更自主与平等。最早，这个概念是BGI公司创始人Gifford Pinchot Ⅲ先生在1978年一篇文章中提出的，后续如杜邦、明尼苏达矿务及制造业公司（3M）、通用电气（GE）等公司都推行过内部创业的做法。[注]在中国，联想集团设置神奇工场，是由联想集团高级副总裁陈旭东所带领的内部项目，开发以互联网为核心的智能手机、硬件

和家居产品的平台，可以与联想现有的业务形成直接竞争[注]；另外，联想在2015年9月启动的“小强创业”项目，基于联想旗下的天使投资基金——乐基金，来支持内部员工的创业项目，起到了创业孵化器的作用。[注]中国电信也做出了类似的尝试，通过设置风险投资基金，举办“i创”黑马大赛等活动，筛选并投资员工的创意，从而在电信内部孵化员工的项目，而不是让员工离职去创业。中国电信内部还有一个专门的7人团队，用来服务内部创新的项目，帮助它们进行人才培养，这个团队曾经在员工入职培训上，就抛出尖锐的问题：“3年后，你还会继续服务电信么？”以此激发员工的思考和闯劲。[注]在万科集团，从发布《万科集团内部创业管理办法》开始，就为2 500多个骨干员工设计股权激励，同时还有项目跟投等做法以激发员工的主人翁心态。[注]去哪儿网用创业公司的标准来设计各个事业部的激励机制，从而让事业部负责人能够承担更多的责任，分享更多利益。[注]美的早在2012年就提出了“内部企业家”概念，提倡在评估中高层职业经理人的时候，要注重长远目标，让经理人也有主人翁心态，从而在企业内部像自己的企业一样带领公司或部门发展前进。[注] 2015年3月，美的公布拟推动新一轮的持股计划和股权激励方案，持股计划对象为31名公司核心管理人员，股权激励方案覆盖了738名公司业务骨干，向其定向增发新股，这样的举动也意在进一步激励经理人的创业心态和热情。[注]

对于很多组织或公司而言，在人才管理中的痛点之一就是优秀的人不愿被束缚在公司内部，特别是一些有闯劲想要自己做老板的员工，不满足于终身做“下属”，很有可能离开公司自己去创业。即便组织已经建立了体系化的员工激励计划，对于有创业理想的员工，再多的权力与金钱甚至再好的发展机会都可能留不住他们。

内部创业恰恰能够化解这样的难题，从而把员工提升到平等的地位，让其能在组织内部进行自主创业。内部创业，正如其字面意义，是在组织内部的创业行为，这种方法可以帮助组织或企业留住优秀的员

工，把员工提升成为合作伙伴，让其享受更多的平等自主。内部创业的做法，是让员工在内部以项目、小微公司、分公司等形式进行新的产品或市场方向的探索，母公司或组织为其提供一定的资金和资源支持，内部创业者和母公司分享收益。

位处广州的芬尼克兹公司通过内部创业筛选、培训、激励等机制，理清了公司与员工之间的权、责、利关系，不仅成功地帮助了员工进行了内部创业，也兼顾了留住人才与提升公司创新能力的双重目标。

## 案例

**芬尼克兹：企业内部创业裂变机制**

芬尼克兹是一家空气源热泵产销公司，于2000年在广东成立，公司在生产热泵产品的同时，也向用户提供一整套的节能解决方案。

公司初期为海外公司进行代工生产（OEM），出口产品到欧美市场，后逐渐拓展国内市场，成为国内技术领先的热能公司。2014年，芬尼克兹营收约5亿元人民币。

芬尼克兹实行内部创业的初衷，是因为热能产业的人才很难培养，培养成熟以后一旦流失对公司影响很大。而内部创业可以留住一些有创业想法的员工，公司为其提供资源，助其实现创业理想的同时，公司也能分享收益。

最早的内部创业项目是以公司向产业链前端整合的方式让员工参与上游零部件公司的创设，由公司几个高管参与投资成立一家新公司，生产的产品是热泵所需要的“换热器”，以替代原来品质不佳的供应商。新公司属集团公司旗下，由集团公司辅助提供启动资金、人才及采购，所谓“扶项目上马”，带着走一程。2006年，新公司在当年即收回了投资，迅速的投资回报激起了员工的信心，自2006年后，先后成立了围绕原公司业务的七家新创公司，且均有良

好成效。几年的内部创业历程，公司也摸索出一套与员工双赢的创业机制，从而将组织变成了连接优秀员工与创业机会的平台。

在机制方面，公司首先从自身发展需求上引入能与本业产生协同效应的新项目（如为了做品牌开设实体店），然后举办创业大赛邀请员工组成跨职能团队（一般为5~6人），公司提供对于形成商业计划所需战略营销财务规划的培训，最后开放公司主管级以上员工投钱来决定哪一个队伍胜出。

由于员工自己掏钱投标，因此在评估时会很谨慎，避免了“人情票”与“随意票”，使得选拔过程公正而有效，最后由获得最多融资的团队胜出。同时，创业团队也必须投入资金，以筛选出具有真实承诺且愿意全心投入新事业的人。

在这种内部创业模式中，公司本身的角色在于提供资源（创业资金与团队）、品牌优势及孵化期的避风港。在芬尼克兹这样的制造型企业，新公司的投资额一般都比较大，创业员工本身的财富积累无法达到新公司的初始投资额，因此新公司的投资一般由三部分组成：创业子公司总经理及团队的投资、芬尼克兹母公司集团管理层的投资和公司其他所有参与投票员工的投资。在运作过程中，集团公司担任制定与执行创业规则的角色，例如为了降低新创公司领导人只会创业不会管理的风险，芬尼克兹制定了基本法，其中一条即是新创公司的总经理轮岗制。同时，为避免内部创业公司群雄割据，集团公司对新创公司均有至少50%的股权，虽然掌握着大半股份，但并不介入新公司的运营和管理，只要求新团队自立自主，对自己负责。

芬尼克兹的创业平台模式，用机制平衡了员工个人的发展与公司的发展，在将员工、新创公司及原公司的利益紧密结合在一起的同时，也实现了公司走出固有核心业务，不断创新的目的。注

在内部创业的过程中，员工与公司是合力共同成长的。员工与公司之间的关系应被视为平等的个体，一起成长、一起进步，互相也承担着

相应的责任。

“雷神”是海尔内部一款游戏笔记本的品牌，海尔与雷神创始人签订对赌协议，共同把项目做大。

对赌协议，一般出现在股权收购、投资等期间，即投资人与被投资人对未来不确定的情况进行约定（大部分为经营成果），如果未来履行了约定，则投资人可以行使某项权利，如果约定未被实现，则可以行使别的权利。举例来说，当投资人决定注入资金给一家创业公司，即约定未来某年公司将要达到的增长目标，如果到期目标没有实现，创业公司的部分股份就要交给投资人。

这种做法，也应用在公司内部的人才管理上。简单的做法，如公司与高管签订对赌协议，根据公司的业绩决定高管未来的薪酬；复杂的做法，如投资员工的项目，签订对赌协议，设定阶段性目标，达成目标，员工获得更多的收益。对赌协议让双方都获得了一定的弹性空间，从而将创业团队和集团母公司的利益绑在一起，让创业团队有话语权，同时让母公司有选择权，双方在互愿的基础上进行合作。

在海尔的企业组织平台化尝试中，诞生了很多“小微公司”。一方面，小微公司属于海尔的下属企业；另一方面，小微公司是鼓励员工创业而实施的人力资源创新机制。海尔与小微公司创始人签订对赌协议，如果公司发展得好，创始人可以获得更多的股份和自主权，如果发展得不好，海尔有权撤出投资。这样的设置让海尔有退路，也让创业团队有更紧迫的压力。

## 案例

### 海尔雷神：内部孵化小微企业

2013年，海尔启动了“企业平台化、员工创客化、用户个性

化”的“三化”改革，最关键的步骤就是将海尔变身为一个平台型企业。平台上有很多“小微公司”，独立运营，自负盈亏。海尔为这些公司提供资源，倒逼职能单位从管控的心态转变为服务、创造价值的心态。同时，为更进一步鼓励员工内部创业，海尔成立创客平台，协调提供包括创业的资金、供应链上下游的合作资源、引入外部的风险投资等各方面的资源，孵化内部产生的创新企业。

雷神就在这样的背景下成立。

2013年7月前后，负责海尔电脑销售的路凯林与内部几位工程师开始谋划游戏笔记本产品，经过分析游戏笔记本重度使用者的痛点，他们于当年年底推出了雷神的第一代产品。[注]

2014年4月，雷神科技公司成立，作为海尔内部的创客小微企业，在物流、供应链等方面使用海尔的资源，在财务、人事、法务等工作则外包给海尔平台，在财务方面独立核算、自负盈亏。在雷神游戏笔记本刚推出的时候，产品大获好评，在京东众筹上21分钟内就卖出了3 000台。[注]但是令人意外的是，当海尔集团举办项目路演邀请外部风险投资机构进行评估时，当时竟然没有风险投资愿意投资雷神，原因还是顾虑雷神是海尔下属的硬件产品，认为没有真正独立并形成生态圈。于是，2014年11月，雷神所有人员的人事关系正式转到雷神科技公司，2015年1月，所有实际业务都从海尔转移到雷神公司，让其充分独立自主。

公司独立发展以后，股权的分配成为重中之重。雷神的创立属于海尔内部孵化的小微公司，是内部创业的一种。而且，创始人路凯林及团队在创业期间属于海尔员工，所以雷神的知识产权从法律上来讲属于海尔。按照传统的计算方法，创业团队出资40万占有约1%的股份[注]，这样的计算方法虽然部分符合行业做法，但是无法驱动内部创业者的热情。为了鼓励雷神团队，让张瑞敏提倡的海尔内部创业机制能够畅通，时任海尔创客平台运营主导合伙人的王道民博士考察了风险投资业界的通行做法后，与雷神团队进行了类似于绩效的对赌约定，设定阶段性目标。对赌协议一是约定雷神2014年若有超额利润，可以折算成雷神团队的个人持股（后来实际实现约

4%的股权），二是约定如果雷神可以成功引入Pre－A（获得A轮投资的第一期投资）和A轮融资，就可以分两次再分别得到5%的股权，即两次合计共增加持有10%。这样的协议生成以后，雷神团队能够更积极地参与新创企业，专心发展业务，吸引外部投资。同时，海尔也能够对雷神的发展更为放手，让其更为独立，结合社会资源来孵化海尔新事业。

## 让人才更为跨界

跨界是平台商业模式的特质之一，所以在企业向平台转型时期，应该鼓励并培养跨界人才。几乎我们熟悉的大多数行业都在寻找跨界人才，金融行业如保险、银行机构急切地在寻找互联网运营人才；零售行业如服装、食品等公司也在寻找更懂得数据分析的人才；更不用提新闻媒体、农业、餐饮业等都在和互联网、大数据、物联网、智能设备等行业与领域进行碰撞。但是寻找和培养跨界人才并不是一件容易的事情，很多企业抱怨重金寻来的互联网人才经验不足，与公司磨合不佳，人力成本却比其他行业的人才高出很多。所以，除了寻找现成的跨界人才，从现有的组织中挖掘出具有跨界创新思维的人才也是平台转型时期人才管理的可行之路，比如唯品会的几位创始人都没有服装或互联网电子商务领域的经验，却跨界创业造就了一家市值近百亿的公司，去哪儿网的创始团队过去也没有旅游行业的经验。与其把眼光投向现有的跨界人才，不如在选拔时，关注一些跨界的特质，帮助转型组织发掘具有创意、新鲜、有活力、面对跨界挑战的人才。

在组织中，有的时候会有一些“跨界人”的存在。这些人充满活力和斗志，善于搜集信息，对其他领域充满好奇，常常有出其不意的一些想法。他们不仅能够完成本职的工作，也愿意尝试并接受区域外的一些跨界的、新的挑战。特别是如今新生代的员工，从小生长的环境处于中国社会经济剧变的时期，对新事物的领悟能力强，勇于挑战权威，善于表达自己，在跨界行业中能够顺利发挥作用。

这样的“跨界人”能够作为跨界人才的种子来培养。

运用“跨界人”是一种双赢，不仅组织需要这样的创新人才，对于“跨界人”自身而言，也需要有一个释放好奇心和职业热情的环境和平台。“跨界人”往往不喜欢被束缚在一个固定的职位上，跨界、创新反而能够激发出他们的潜力和工作激情。

比如马云的用人之道就体现了跨界思维。马云创业初期的十八位共同创业者，被称为十八罗汉，他们大多数是马云的朋友或是同学，没有专业的电子商务或者互联网经验，但从互联网信息（中国黄页）做到电商（淘宝），再到金融（支付宝）等，一路走来，一路跨界。甚至在高管的任命上，马云也不拘一格，比如阿里巴巴集团旗下的阿里小微金融集团的CEO彭蕾，原是阿里集团人力资源部副总，先是跨领域地担任了市场部、服务部的副总。2010年，没有太多金融行业背景的彭蕾，却出任了支付宝的CEO，带领金融团队颠覆了整个金融行业的玩法。

再比如电动汽车特斯拉公司创始人埃隆·马斯克 （Elon Musk），连续创立了Zip2（互联网黄页、城市导游等）、Paypal（金融支付）、SolarCity（光伏太阳能）、Tesla（特斯拉电动汽车）、SpaceX（航空航天）几家成功发展的公司，横跨互联网、金融、可持续能源、太空等行业。Zip2被康柏电脑公司以3.7亿美元和3 400万股票期权收购，Paypal被eBay公司以15亿美元收购（埃隆当时占有11%的股份），SpaceX获得了美国国家航空航天局（NASA）的订单，特斯拉Tesla成为全球最热门的电动汽车。埃隆持续跨界，带领公司员工进行创新探索，一路走来，可谓硕果累累。[注]

作为一个领导人，埃隆帮助公司的人才探索跨界领域，不断进行创新。首先，他自己会参与到员工的招聘中去。2008年时，SpaceX有500人规模，他参与了每一个员工的面试。确保招到的人才是和公司理念相符合的、具有潜力进行创新和跨界的。而且，在招聘过程中，相比专业

知识，更注重员工与其他成员的合作精神，让员工们在合作中碰撞出火花。其次，他会做好员工的坚强后盾，在SpaceX进行火箭开发时，埃隆让手下的员工放手进行尝试，准备好了足够的资金以承受多次发射火箭失败。而且，他也注重鼓舞员工的斗志，进行跨界探索。他自己工作十分努力甚至疯狂，每周工作100小时是常态，在进行火箭发射研发时，他告诉员工：他永远不会放弃尝试。员工由此坚信跟随着他能够获得成功。

简单来说，平台价值观是一种合作共赢的心态，因此企业家要有利他的胸怀和走长路的情怀，形成清晰的战略，最终落实到市场洞察能力、路径规划能力、引爆市场能力、资源配置能力和财务规划能力上，让价值观不再是空虚的口号。

当员工和企业领导人在价值观层面能够达成统一的认识，那么人力资源方面的转型也成功了一大半。最终，对职能和人才进行平台化创新，让人才变得更为流动，更为自主，更为跨界，从而实现全员转型的目标。

---

1. 部分资料来自于长江商学院郑渝生教授《韩都衣舍》相关案例。
2. 伊西科、周展宏，《韩都衣舍要“结硬寨，打呆仗”》，界面，2015年4月1日。
3. 《为何韩都衣舍的“小组制”别人学不会？》，韩都衣舍官方网站新闻，2015年5月4日。
4. 《赵迎光：韩都衣舍年开发产品3万款，超过Zara》，韩都衣舍官方网站新闻，2015年9月21日。
5. 《南极圈，腾讯离职员工的圈子——互联网新大陆》，IT世界网，2014年9月12日。
6. 范博宏、周冠年，《内部创业制为何结果迥异》，新财富，2013年10月22日。
7. 《神奇工场：联想的内部创业》，创业邦网，2015年4月28日。
8. 邱智丽，《专访乐基金董事长贺志强：联想如何做天使投资》，福布斯中文网，2015年9月6日。
9. 曲琳，《中国电信尖刀连：内部创业的挑战与动力》，创业邦，2015年3月20日。
10. 李慎，《郁亮：万科要成为一家众筹公司鼓励员工内部创业》，界面，2015年4月18

日；郁亮，《郁亮详解万科“事业合伙人”：既为股东，也为自己打工》，澎湃，2015年3月2日。

11. 《去哪儿网推出内部创业体制》，搜狐网，2012年10月30日。
12. 《美的战略转型：重新强调“内部创业”，有何用意？》，和讯网，2012年3月8日。
13. 《美的集团股权激励点评：美的借股权激励踏上新征程》，国联证券研究，2015年4月2日。
14. 陈威如、徐玮伶，《平台组织：迎接全员创新的时代》，《清华管理评论》，2014年7月。
15. 冷眼观潮，《海尔小微孵化样本：雷神如何做到1年销售额破2亿》，搜狐网，2015年5月13日。
16. 小勇号，《京东股权众筹发布会召开雷神科技为何大热》，天极网，2015年4月1日。
17. 海尔公司内部访谈及相关演讲，2014—2015年。
18. 刘明豫，《埃隆·马斯克：我不相信“成功可以复制”》，网易网，2013年6月17日。

# 第五章
# 影响平台转型的未来趋势

PLATFORM
TRANSFORMATION

> 最后，我们针对商业模式、组织架构、文化价值这三个前述章节已深入探讨过的主题，引出这三个层面的未来。希望读者在阅完本书后，有更多可延伸的领域去探索。

成功不是一个目标，而更是一种长久的状态。对于企业或组织而言，这意味着要不断突破自我，破茧重生，进行转型。在中国的商业环境下，变化太多，要维持成功绝非易事，正如吴晓波所著的《大败局》中所描述的，托普、德隆、科龙这些在20年前耳熟能详的名字，或是已经走向没落，或是被收购，都已经几乎被人所遗忘。

企业的转型需要方法论。针对企业的转型困境，我们讨论了战略规划、组织调整、人员文化重塑这三大议题。在第一、第二章的“战略规划”中，探讨了如何解构产业链，透过“去中间化”“去中心化”“去边界化”，来重新定位企业所能提供的价值。第三章的“组织调整”里，依据

新旧业务的协同以及内外资源的整合，提供几种不同的组织框架。而在第四章“人员文化重塑”里，探索平台时代所需的精神以及心态，如何贯穿企业各层级，如何蔓延到企业各角落。

这样系统的方法，目标是为了打造一个坚固的平台企业乃至平台生态圈，在如今“互联网+”“O2O”“传统企业转型”“万众创新、大众创业”的诸多口号与旗帜之下，找到一条脚踏实地的、可以对照着实施的企业自我革命再创巅峰的道路，从而实现长久的成功状态。

相信现在你已经掌握了平台转型的基本方法，跃跃欲试，想与企业同伴们开辟出一片新的天地。因此在最后，我们提出三个装有祝福与期待的锦囊，里头蕴含的是上述三个层次的未来预判——商业模式的未来，组织架构的未来，文化价值观的未来。

或许在将来你遇到了不可预期的挑战时，可以再次回顾这些概念，刺激一下思路，激发一些思考点。

# 商业模式的未来

## 未来将更加不确定

未来，不确定性会越来越高。这也造就了平台模式相较于传统线性模式的优势。

平台联结两个以上群体，因此无论在补贴策略、定价策略、竞争方案上，都有更强大的弹性去面对种种的不确定。企业收入不再单一而是多元，战略腹地宽广而非局限。

以往管理与战略理论的一个默认假设是，商业世界是可以被预测的。所以大量的管理理论是基于大量的样本与实验而推导出的企业可以采用的方法。商业过程可以被控制、执行，可以被严密地计划，结果可以验证战略的正确性。然而近代的管理学界出现了新趋势：有许多学者认为[注]，如今的世界是难以预测的，人才、资金、物品、信息、科技等资源的“高度流动性”从根本上颠覆了很多商业模式的预先假设。这些流动性让过程难以被控制，让计划的执行出现偏差，让精心制定的战略正确性降低。

所以，企业要学会在不确定中前行。而未来的商业模式必然拥有高度适应力，以及高度弹性的本质。

一些公司的做法正反映了这样的风潮。像中国国内近阶段的热门公司小米、乐视、阿里，其业务范围的扩张、商业模式的转变、合作对象的选择都常常出乎人的意料，其演化是在过程中根据手上的资源，不断地发现可能的机会。比方小米公司的一路发展，正是在不确定中前行。在迅速发展的过程中，小米对于自身产品的边界，甚至是涉足什么样的行业、什么样的市场，都维持一种模糊而刻意的不确定性。这反映了一

种新兴的观念，我们很难用产品或行业来定义小米到底在做些什么，但是小米发展的核心是抓住了自己对应的消费者，以满足这部分人的需求为指导来发展小米生态圈。

小米通过投资领域频繁“出击”，将生态圈进一步延伸，拓展平台上的内容，形成“产品、系统、用户、内容”等四方面的内容。通过公司内部的小米投资部和旗下的瓦力文化传播公司、顺为基金等，小米投资了互联网金融（积木盒子）、影视传媒（爱奇艺、优酷土豆）、移动医疗（iHealth）、互联网基础设施（世纪互联、金山云）、汽车车联网（凯立德）、电商（美的）、家居家装（美的、爱空间、丽维家）等多个产业，在内容上继续丰富小米的生态圈。[注]这样可以形成“产品、系统、用户、内容”的四方面循环，搭建以小米为核心的战略平台，充分发挥平台的跨边网络效应，扩大繁荣小米的生态圈。

## “精益创业”的心态

在不确定中前行，也意味着紧跟变化做出反馈，这类似于互联网产业的“快速迭代”概念。在平台转型的过程中，紧跟变化，不断试错，并对错误进行迅速地纠正。

这样紧跟变化的趋势在“精益创业”的思想中也有所体现。“精益创业”（LeanStartup）提倡企业进行“验证性学习”的价值[注]，在于在这个充满不确定性的商业世界里，找到一种有效进行创业和管理的方法。“精益创业”提倡企业持续不断地进行试验和学习。在产品生产方面，只有初期的雏形产品能够被市场认可，才继续投入，迭代升级。这样做的优势，是可以用最小的成本来验证产品是否符合用户需求，实现“快速地失败、廉价地失败”，而不要“昂贵地失败”。

这样做，能够快速地体现产品的核心价值，不在细枝末节上耗费过多精力。这种拥有最核心价值的产品被描述为“最小化可行产品”（Minimum Viable Product，MVP）。这样的产品开发过程的速度

快，需要的资源少。当设计完成以后，企业再根据收集到的反馈来进行修正，将“规划+假设”与“验证+总结”的周期缩短。

## 用平台商业模式应对不确定性

换言之，能够顺应未来的商业模式，必然能够包容高度的变动性，平台企业正是最好的代表。如何联结两个对彼此有尚未满足的原始需求的群体？如何撬动一方群体入驻你的平台，借此吸引另一方群体也跟随加入？而当市场发生改变时，你该转向哪一方收费？你的盈利机制应该怎么设计，才能在不妨碍吸收顾客人流的同时，去赚到钱？而当更多同质性竞争者出现时，我们如何防卫市场的流失？这些都是平台商业模式能够解决的问题。（有兴趣的读者可参见《平台战略》一书，中信出版社。）

说到底，从过去到未来，商业模式在本质上的改变或许只有一件事，就是衡量成功的基准。以往人们衡量一个企业的成功，会检视它每年有多少营收，握有多少厂房、土地等资产，甚至是拥有多大的员工规模。这一切改变了，如今，更多的是衡量这个模式未来有多大的包容空间和延展可能性。

所以，企业和企业家的胸怀与情怀在此刻变得重要，他们要看到未来行业的版图与可能性，甚至不是要赚取眼前的收益，而是更多考虑未来的空间。这就是为什么脸书（Facebook）愿意花220亿美元并购WhatsApp，一家半年便亏损了2.3亿美元的公司。[注]因为该公司在全球握有8亿的“每月活跃用户”规模。这里的关键词不仅仅是用户总规模，还有用户的“活跃度”。因为只有当你的企业所提供的产品与服务能够刺激足够的人群进行互动体验，它才能生成良好的商业价值。这也是为什么奥飞动漫愿意以9亿人民币去收购尚未盈利的有妖气漫画平台，因为其拥有近2万名漫画家，每月生产6万页的创意内容，促进800万的月点击量，这是内容创造者与阅读者的互动典范。[注]

无论食衣住行育乐，都脱离不了人。所谓的商业活动，便是透过人与人之间的关系来缔造价值。然而矛盾的是，人也正是带动不确定性的最大因素。因此，在未来能成功的商业模式，必定可以同时引爆人与人的互动关系，又能适应当中所存在的种种不确定因素。

除此之外，在商业理念方面，企业将出现两极分化的趋势。一头是向着小而美的方向做专注的事业，独立而专注；另一个方向则是不单单自己做事业，而是要带领一群公司形成生态圈，庞大而互动。

所以，在未来我们可能看到更多生态圈系的公司。公司不是以“个”来论，而是以“群”“系”来论，一群公司是一个生态。所以企业家除了关心自身发展，还要多和其他公司联盟、投资，建设业务上的生态圈。商业社会的竞争会越来越激烈，不抱团、不合力的话，即使是一家规模巨大的企业也可能在短时间内被周围形成的生态圈所吞没。

最明显的例子，莫过于近五年来互联网行业形成的几大巨头公司，如阿里、腾讯、百度，它们都从互联网出发，逐渐渗透到别的领域。观察这三家公司发展生态圈的过程会发现，它们在起步时是自己做事业，但是当发展到一定规模以后，都开始不再大包大揽自己做，而是或收购，或入股，或合作，与其他公司合作联盟，逐渐形成生态圈，这是促进人际互动并适应不确定性的终极方针。

---

1. Nicholas Dew, Stuart Read, Saras D. Sarasvathy, Robert Wiltbank,Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision–making: Differences between experts and novices, 2012; [美]斯图尔特·瑞德，萨阿斯·萨阿斯瓦斯，尼克·德鲁，罗伯特·维特班克，安妮–瓦莱丽·奥尔斯著；新华都商学院译，《卓有成效的创业》，北京师范大学出版社，2015年版。
2. 白宗义，《“大天使”雷军之产业布局详解：顺为基金+小米科技+金山云》，投资界，2015年2月26日；刘佳，《频繁出击广泛布局雷军寻找“下一个小米”》，一财网，2014年10月13日。
3. [美]埃里克·莱斯，《精益创业》，中信出版社2012年版；龚焱，《精益创业方法论：新创企业的成长模式》，机械工业出版社2015年版。

4. Jessica Guynn,Facebook’s WhatsApp hits 900 million users, aims for 1 billion, USA Today, 2015–9–4.
5. 张汉澍，《奥飞动漫9亿收购“有妖气”网站布局大龄动画市场》，《21世纪经济报道》2015年8月13日。

# 组织架构的未来

## 个人的价值在快速提升

未来，个人的力量会被放大。

经济的腾飞、中西文化的交流，使个人主义、自我实现的思潮在中国变得越为流行。社会越来越尊重个人价值，关注个人的感受和内心。而在技术方面，各种硬件设备、软件应用、新兴技术实现自动化和智能化，让个人突破了空间、时间、速度的限制。人们挣脱了很多束缚，个体的力量进一步发光发热。

顺应着这样的潮流，商业模式中也萌发了“放大个人力量”的特征。其实，早在分布式计算、微博、微信、自媒体开始，就已经出现了这样的苗头，现在发展到比如P2P、众筹、猪八戒网个人威客这种行业，都是在以往没有个人参与的行业中引入了个人的能力，所以产生巨大的突破。

在未来，个人的力量放大可能会在3方面对商业社会产生影响：（1）针对个人需求的订制化服务或者行业，比如基因测序的订制化医疗、媒体节目的个性化制作，等等；（2）在行业中动员个人的力量，人人参与，比如以众包、众筹为起点的共享、分享经济；（3）在企业或组织的生产运营中的个人参与，围绕个人形成的资源集合，突出个人品牌的小群体服务等，比如开放资源平台、外包职能、个人工作室，等等。

## 用平台商业模式来调动个人力量

然而，人是最千变万化的，所以如何调动、管理、协调人的力量成

为未来的重要议题，平台商业模式成为一个很好的工具。

比如提供民宿的共享平台Airbnb（空中食宿），完全体现了这样的“个人力量”。人们在平台上按天出租空余的房屋，游客到另一个城市的时候不住酒店，而住在另一个人的家中。Airbnb模式的有趣之处在于它提供了一种复杂的非标准化产品，形成类似于个性订制的住宿体验。每一套民宿都是独一无二的，游客必定找到的是合其心意的个人化的住宿解决方案。这种复杂的非标准化的产品是大公司生产线所无法提供的。

平台模式的概念也逐渐渗透到企业的人才观念中，用来调动个人，企业变成一个人才发展交流的平台。

所以企业会更好地帮助员工发展，并且把雇用关系看作是一种阶段性的合作关系。

创立领英的霍夫曼在《联盟》（Alliance）一书中把这方面的趋势总结得很好。旧式的观念是企业一旦聘用了员工，对他们的期待就是终身服务于本公司。结果是员工有了跳槽寻找更好前景的想法却不敢与上司分享，企业则养了一些无法为公司提供最大价值的人群。企业主无法勇于栽培员工，怕动用资源让他们翅膀长硬了，员工便会离职去为别人服务。换言之，双方都处于被动的互防状态。这样的关系如何面对产业中的激烈竞争？如何面对变化如此之大的未来？

领英所提出的概念，同时也是未来职场的必然趋势，深刻影响了组织结构的远景。这可以总结在一句管理者应该对所有招聘员工所说的话：“我培养你，是为了让你有朝一日跳槽到更好的公司。”这是一种新型的忠诚观，建立于阶段性的互惠关系上，在合作过程中提供彼此所需的价值。[注]更重要的是它的原则—“坦诚”。因此初步建立合作框架时，主管便与员工一起设定阶段性任务（可以是某个项目，也可以是某段时间）。主管要知道员工希望在这段任期中获得什么样的技能或资历，甚

至坦然地了解他未来的目标，协助他建立去达到那目标所需要的路径。而员工则承诺在这段任期内，会竭力帮助公司达成某种既定目标。等阶段性任期结束，双方共同审视结果，再决定是否进行下一阶段的合作，抑或好聚好散。

这样的合作框架并不等同于时下的合同工，而是实实在在为了建立长远合作基础，去构思出阶段性互惠的承诺，这将是未来的趋势。

另一个建立在相同的把公司视作交流平台的例子，是让企业鼓励其员工去积极打造同事圈以外的人脉网络。这网络可以覆盖同产业的人群，但也可以牵连毫无关联的产业。企业透过补贴员工在圈外的社交活动，甚至不惜将公司的场地借给员工组织业余活动，来促进跨界交流的精神。华为公司创始人、总裁任正非就常以“一杯咖啡吸收宇宙能量”“喝咖啡是可以报销的”鼓励员工积极与跨行业人士沟通交流，不要守在固有的圈子里面，要走向开放。(注)

可以想象，许多老板害怕这样会把员工曝光在猎头或是敌对企业的雷达里，生怕流失自己的优良员工。然而事实是，无论老板乐不乐见，这样的曝光都会发生，只是它是否背着你发生而已。

已有案例证明，协助员工建立圈子外的人脉网有许多好处。第一，它代表企业与员工之间的坦诚与信赖。诚如上述，如果愿景一致、条件到位，双方会持续合作是水到渠成的事。第二，员工往往能运用外在的人脉网来解决许多企业内部自己无法解决的问题。第三，有系统地让员工与非相关产业的人士接触，会锻炼他们的跨界资讯整合能力。每个员工都在这个混沌的时代里成为一个“信息平台”。一旦公司遭到跨界威胁，很可能第一时间提出见解的就是某位基层员工。

当然，从员工的角度也乐见这样的情况，因为有了自家企业在背后当依靠，他们便有了与外界讨论或交涉的立基点。自我成长、适应力培养，成了员工必须为自我负责的事，企业的角色转为背后的推动力，以

及资源的组织者。

上述现象推动着组织架构的走向，也重新定义了何谓优良的企业，即更多视自己为人才的平台，而非限定人才的实体。

所以，平台趋势之下，员工的团队规模变得小了。正如现代军队的精英化，小组战队能够迅速调整自身战术去面对无法预测的未来。一旦能力培养起来，事实上这些成员都有一人抵一支军队的能耐。而企业组织若想成功面对未来的不可预测性，便是要成为诸多微小战队的集合体，就像是由乐高积木搭建起来高塔，摔碎了，依然可以再次组织起来。

工业时代把每个人当成一颗螺丝，只注重于服务单一的、不变的功能，缺乏变通力，却环环相扣。这样的组织架构僵硬而难以适应变化，将在新时代出现问题。

时代正在迅速改变，但方向清晰而明确。企业所面对的难题已经越来越难以从内部找到解决方案，同时，人们越来越重视自我的价值实现。良好的组织不再只注重于绑住内部员工，而在于培养他们联结外部的能力。良好的架构不再是庞大笨重的集团，老板拍拍脑袋便随意调整结构，而是把公司肢解为拥有独立作战能力的有机体，让组织扁平化，让战队小组化，由各个触角的精英来独挑大梁。

“协作力”“开放度”“适应力”，这些是平台时代必须具备的精神。

---

1. [美]里德–霍夫曼，本–卡斯诺查，克里斯–叶著，《联盟：互联网时代的人才变革》，中信出版社2015年版。
2. 《任正非：创新需聚焦在主航道上》，新浪网，2014年5月26日。

# 文化价值观的未来

## 多元、柔性的价值观和职业观

当变化成为常态，人真正的价值，将体现于是否能在诸多的不确定中捕捉到未来性。

社会在变得越来越有趣，价值观越来越多元。人们不断探索生活的意义、职业的价值和自我的追求到底应该是什么，因为这一切已经变得没有标准答案了。工业时代统一划一的痕迹越来越少，一切皆无定性。

所以，标准化的工作慢慢被替代。智能机械取代了数不尽的人类技能。机械效率配合智能运算，不仅全面淘汰掉上个世代在工厂如螺丝辛勤般工作的人，也淘汰了曾经坐在办公室冷气房里如蝼蚁般埋头苦干的人。我们将要或者已经看到越来越多令人惊讶的现象，自动无人机飞上天，取代物流人员；网络App掌上操作，取代银行行员；感测机器取代护理人员；机械手臂取代传统制造人员；智能算法取代呼叫中心……许多以往需要人类去操作的工作，都被全面淘汰。

如此一来，当许多技能都被机械所取代，人们还能做些什么？

企业和企业家的包容胸怀和情怀再一次彰显了重要性，在价值观变得柔性和多元的情况下，我们要学会和员工这样的变化相处，理解企业真正的职能和意义。最终，人的功用便是探索未来性。在各种无法确定的因素当中，设定未来前进的方向。因为一旦某项工作内容能被标准化、流程化，往往也就代表该工作被智能机械取代的日子不远了。反过来说，一项突破性技术能普及的前提便是有足够的需求基数，而标准化扩大了这项基数。所以，企业即为这样的变化提供平台。

因此在未来，人应该做的事，便是无法标准化的事—危机处理，资源统筹，艺术设计，还有涉及情感层面的一切，也就是信任的建立。未来的企业在寻找和培养人才时，会以此为指标。

这些趋势也将推动人文价值的变化。追求个性化、追求自我实现，都是与上述现象相辅相成的体现。他们希望体验各种不同的人生，分享各种不同的经历，发挥各种两极化的能力，并在当中找到相关性，茁壮只属于自己的人生。

## 在平台商业模式中灵活地工作

所以，在职业发展方面，人们不再甘愿成为一颗小螺丝钉，而是希望进驻于平台化的组织，灵活地进行工作。

而事实上，这一趋势迹象已比比皆是。身为全球最大经济体的美国，早在十几年前便有1/3的劳动力尝试以兼职或全职的方式成为自由职业者。[注]到了今天，这1/3的人口已全面从事自由职业，不再把自己终生绑定在一家企业名下。[注]人们愿意运用更多的时间来探索自己的人生规划。而在2013年，工业大佬德国也发现自由职业者增加了12%，超过86万人。[注]就连最强调集群文化的日本，该年的自由职业者也高达182万人，这在年轻族群里更有上升趋势。[注]我们看到的是扩散全球的改变，意味着人们对所谓“职业”的认知与定义已经与以往大相径庭。虽然自由职业者的人口在中国尚难以统计，但只要稍微观察年轻族群的情况便知道他们已踏上同样的轨迹，中国甚至可能在未来成为亚洲最大的自由职业供应方。

无独有偶，工作与生活的界线也将变得模糊，因为一切都成了自我价值的实现。人们不想只为工作卖命，但他们将积极在职业生涯中探寻生命的意义。人们希望拥有高品质的生活，却也愿意投入大量的私人时间去探索未来的目标。

早在十几年前，虚拟游戏“第二人生”（Second Life）便理解人们对于探索多重人生的需求，因此打造了一个用户能够自建内容并与彼此互动的线上平台。你可以把自己转移到上面，开拓另一个人生；你可以有不同的社交圈，为他人提供不同的价值，认识新的异性，加入以往从未想过的组织，拥有不同的背景，在虚拟世界里发表你的音乐或图画，并与人们讨论科学与未来。即使到了现在，它依然有90万名活跃用户，建造了相当于5亿美元的经济规模。[注]该研发公司将运用这十几年的经验和全新的虚拟实境（VR）技术，打造下一款让人们体验不同世界的平台。

这便是个性化时代的下一个阶段。人们不再满足于此生只过一辈子的生活，而是希望体验三辈子的人生。这些价值体系的转变，会彻底改变人类的商业行为，以及文明的方方面面。

人们眼中的“不确定性”，终将成为前所未有的“可能性”。这也成就了平台商业模式、平台组织模式未来的潜力。这将对人们的职业发展、人生选择产生重要的影响！

商业世界的残酷和魅力都在于其中蕴含着无穷的变化。无论是否站在风口，风从来就没有停过，变化一直都在，而理解平台的观念，将协助你扬帆捕风。

希望这一本关于平台转型的书，以及最后的三个锦囊，能够帮助企业和组织在今天、在未来、在时代剧变的浪潮中踏浪而行，一次又一次地赶上潮头，在风口随风领舞，前瞻性地把握变化，完成转型而长铸基业。

---

1. 泰勒·柯文著，《再见，平庸世代》（Average is Over），早安财经文化，2015年2月，第83页。
2. 《美国34%工作人口从事自由职业》，199it网，2015年9月7日。
3. 《德国自由职业者人数达86.8万一年增12%》，国际在线，2014年2月19日。

4. 《日本年轻人中自由职业者占比创历史新高》，中国新闻网，2014年2月19日。
5. Fortune,How “Second Life” Developer Hopes To Deliver The “YouTube For VR”, 2015–11–4.